

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN
KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

HERMAN DL

NIM. 500660626

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

ABSTRACT

ANALYSIS TYPE OF LEADERSHIP, MOTIVATION AND ENVIRONMENTAL WORK IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES ON ISLANDS DEPARTMENT OF FORESTRY DISTRICT YAPEN

Herman DL
heruni2304@gmail.com

Graduate program
open University

Organizational performance is the cumulative performance of employees, and therefore the higher the employee's performance will be higher the performance of the organization. Based on the observations of researchers in the field indicate that the performance of employees at the Department of Forestry is quite low, which in the preparation of the program or a work plan in which the work plan is to be raised from the respective -masing field, but in fact always having problems. As well as the submission of the report is always delayed. In addition, conditions that occur in the Forest Service is in the administrative services often overlap and sometimes delayed for days, resulting in less than optimal completion of tasks and responsibilities that must be completed by the employee. From the above discussion prompted the authors to perform this research titled "Analysis Type of Leadership, Motivation and Work Environment in Improving Employee Performance In Yapen Islands District Forestry Office". This study aimed to analyze the type of leadership, motivation and work environment in improving employee performance Yapen Islands District Forestry Office. The approach used in this study is a qualitative descriptive approach with in-depth interview data collection techniques. The theory of reference used is the type kepemimpinan by Kurt Lewin, Herlambang Lippit and White in 2014, motivated by Gitosudarmo and Mulyono 1999 and Sedarmayanti working environment by 2007. The results of research conducted that type of leadership that is owned by Head of Forestry is the type of democratic leadership, motivation provided in the form of incentives, praise and appreciation. However, the results of this study also obtained that the performance of employees in the forestry service less than satisfactory due to the work conditions and infrastructure are still lacking support.

Keywords : Type of leadership, motivation, work environment, performance of staff at the Department of Forestry

ABSTRAK

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

Herman DL
heruni2304@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Kinerja organisasi adalah merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan cukup rendah, dimana dalam penyusunan program atau rencana kerja yang mana rencana kerja ini harus dimunculkan dari masing-masing bidang, namun pada kenyataannya selalu mengalami kendala. Begitu juga dengan penyampaian laporan selalu mengalami keterlambatan. Selain itu kondisi yang terjadi pada Dinas Kehutanan yaitu dalam pelayanan administrasi sering terjadi tumpang tindih dan kadang tertunda hingga berhari-hari, sehingga mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan oleh pegawai. Dari uraian di atas mendorong penulis untuk perlu melakukan penelitian dengan judul “Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam. Teori acuan yang digunakan adalah tipe kepemimpinan oleh Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang 2014, motivasi oleh Gitosudarmo dan Mulyono 1999 dan Lingkungan kerja oleh Sedarmayanti 2007. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Dinas Kehutanan adalah tipe kepemimpinan demokratis, motivasi yang diberikan berupa insentif, pujian dan penghargaan. Namun dari hasil penelitian ini juga di peroleh bahwa kinerja pegawai pada dinas kehutanan kurang memuaskan karena suasana kerja dan sarana prasarana yang masih kurang mendukung.

Kata Kunci : Tipe kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja pegawai Dinas Kehutanan

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jayapura, 04 Juni 2016

Yang Menyatakan,

METERAI
TEMPEL
NO. 956ADF979031852

6000
EKU
EMBU RUPIAH



**HERMAN DL
NIM. 500 660 626**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Herman DL
 NIM : 500 660 626
 Program Studi : Magister Admininstrasi Publik
 Judul TAPM : Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja
 Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan
 Kabupaten Kepulauan Yapen

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 04 Juni 2016

Waktu : 16.30 – 18.00 WIT

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Dr. Sardjijo, M.Si

Penguji Ahli :

Prof. Dr. Ngadisah, M.A.

Pembimbing I :

Dr. Harry Nenobais, M.Si

Pembimbing II :

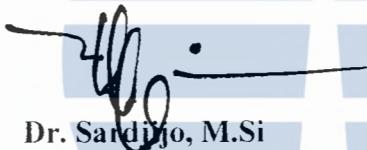
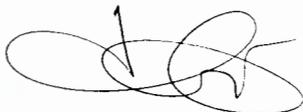
Dr. Sardjijo, M.Si

**PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAPM : Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen

Penyusun TAPM : **HERMAN DL**
 NIM : 500 660 626
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Sabtu, 04 Juni 2016

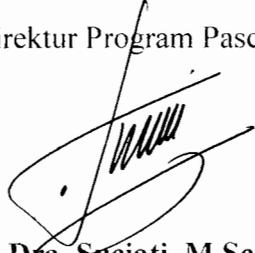
Menyetujui :

| | |
|---|--|
| <p>Pembimbing II,</p>  <p>Dr. Sardijjo, M.Si NIP. 19570927 198503 1 002</p> | <p>Pembimbing I,</p>  <p>Dr. Harry Nenobais, M.Si</p> |
|---|--|

Penguji Ahli


Prof. Dr. Ngadisah, M.A.
 NIP. 19510703 197903 2 001

Mengetahui :

| | |
|---|--|
| <p>Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Magister Administrasi Publik,</p>  <p>Dr. Darmanto, M.Ed. NIP. 19591027 198603 1 003</p> | <p>Direktur Program Pascasarjana,</p>  <p>Dra. Suciati, M.Sc, Ph.D NIP. 19520213 198503 2 001</p> |
|---|--|

RIWAYAT HIDUP

Nama : **HERMAN DL**
NIM : 500 660 626
Program Studi : Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Serui, 29 Agustus 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Inpres 1 Serui pada Tahun 1990
Lulus SMP di SMPN 1 Serui pada Tahun 1993
Lulus SMA di SMAN 1/417 Serui pada Tahun 1996
Lulus S1 di UNIPA Manokwari pada Tahun 2001

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s/d sekarang sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen di Serui

Serui, 04 Juni 2016

HERMAN DL
NIM. 500 660 626

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen”.

Hasil dari penelitian ini merupakan suatu kajian dalam lingkup program studi Magister Administrasi Publik (MAP) pada Universitas Terbuka sebagai persyaratan dalam mencapai gelar S2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Selain itu penulisan tesis ini juga sebagai sumbangan pikiran bagi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen khususnya pada Dinas Kehutanan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Penulis sungguh menyadari bahwa dalam pengungkapan, penyajian juga tata bahasa yang digunakan dalam penulisan tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan berbagai masukan berupa usul, saran dan kritik yang sifatnya perbaikan guna menyempurnakan tulisan ini, tentunya penulis akan menerima semua itu dengan senang hati.

Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis baik itu berupa materi dan moril sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Kepala UPBJJ-UT Jayapura bersama seluruh jajarannya selaku penyelenggara pendidikan Program Pasca Sarjana;
2. Prof. Dr. Martani Huseini selaku dosen Pembimbing Ahli yang telah memberikan koreksi dan masukan demi penyempurnaan tesis ini;
3. Prof. Dr. Ngadisah, M.A. selaku Penguji Ahli yang sudah memberikan masukan dan saran demi kesempurnaan tesis ini;
4. Dr. Harry Nenobais, M.Si selaku dosen Pembimbing I yang walaupun dengan jarak yang begitu jauh namun terus memberikan bimbingan, masukan serta semangat bagi penulis selama proses penulisan tesis ini;
5. Dr. Sardjijo, M.Si selaku dosen Pembimbing II yang juga dengan tulus memberikan bimbingan kepada penulisan demi penyempurnaan tulisan ini;
6. Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen dalam hal ini Bapak Bupati Tonny Tesar, S.Sos yang telah memberikan dukungan baik secara materi maupun moril;
7. Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang telah memberikan ijin serta kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan program Pasca Sarjana ini;
8. Selanjutnya penulis juga menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis, Tetta (Ayah) H. Muh. Yusuf Daeng Liwang, AMd (Alm) dan Ibunda Hj. Aminah Daeng Caya yang telah memberikan perhatian dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan ini.

9. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada istri tercinta Murniati D. Mbaubedari, A.Md.Kep serta ananda Adzkia Syifaramdani Heruni dan Alkhalifi Zia Heruni yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat serta perhatian penuh sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini;
10. Rekan-rekan seangkatan Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka (UT) UPBJJ Jayapura Kelas Serui Papua Angkatan I yang selalu menjaga kekompakan serta terus memberikan dukungan dan semangat serta kerjasama selama perkuliahan;
11. Teman-teman pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang telah bersedia memberikan kesempatan dan meluangkan waktu serta pikirannya untuk menjadi instrumen penelitian;
12. Semua pihak yang telah membantu penulis selama perkuliahan dan penelitian sampai selesainya penulisan ini.

Akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan suatu sumbangsih untuk kemajuan ilmu tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Serui, 04 Juni 2016

Penulis

HERMAN DL

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Abstrak | i |
| Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi | iii |
| Lembar Pengesahan | iv |
| Lembar Persetujuan TAPM | v |
| Riwayat Hidup | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Isi | x |
| Daftar Gambar..... | xii |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Lampiran | xiv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 10 |
| C. Tujuan Penelitian | 10 |
| D. Manfaat Penelitian | 10 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Kajian Teori | 12 |
| B. Penelitian Terdahulu | 44 |
| C. Kerangka Berpikir | 50 |
| D. Operasional Konsep | 51 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian..... | 52 |
| B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan | 53 |
| C. Instrumen Penelitian | 54 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data | 55 |
| E. Metode Analisis Data | 56 |
| | |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| A. Deskripsi Objek Penelitian..... | 61 |
| B. Hasil | 79 |
| C. Pembahasan | 84 |

| | | |
|-----------------------|-----------------------------|-----|
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| | A. Kesimpulan | 108 |
| | B. Saran | 110 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 112 |
| LAMPIRAN | | 118 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--------------------------------|----|
| Gambar 1.1 | Hirarki Kebutuhan Maslow | 28 |
| Gambar 2.1 | Kerangka Berpikir | 50 |
| Gambar 3.1 | Triangulasi Sumber Data | 60 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu | 47 |
| Tabel 4.1 | Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen | 79 |
| Tabel 4.2 | Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menurut Golongan | 80 |
| Tabel 4.3 | Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menurut Jenis Kelamin | 81 |
| Tabel 4.4 | Sarana dan Prasarana Dinas Kehutanan | 81 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. Pedoman Wawancara..... | 118 |
| Lampiran 2. Transkrip Wawancara | 129 |
| Lampiran 3. Foto Wawancara | 195 |
| Lampiran 4. Struktur Organisasi | 199 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggungjawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggungjawab manajemen kinerja sebenarnya tidak lahir dari manajer namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, semangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi dan peran (Mahmudi, 2010).

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dan peran aparatur/pegawainya. Peran penting pegawai atau individu dalam mencapai tujuan organisasi secara implisit dikemukakan oleh Thomson dalam Liliweri (1997), bahwa organisasi adalah integrasi impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Suatu organisasi adalah sebuah wadah tempat berkumpulnya orang-orang sebagai anggota organisasi tersebut yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama, dengan tugas pokok, fungsi, peran dan tanggungjawab yang jelas, yang mematuhi segala aturan dan mengikuti tata cara dan prosedur yang berlaku, dan menerima, memahami dan melaksanakan nilai-nilai/norma-norma/tradisi

bersama secara konsisten untuk pemecahan permasalahan dan pencapaian tujuan organisasi (M. Yasin, 2012).

Kinerja organisasi adalah merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Kinerja organisasi dilihat dari orientasinya dapat dibedakan menjadi dua, yakni publik kinerja organisasi bisnis dan kinerja organisasi. Organisasi bisnis bertujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dengan penggunaan sumber daya yang seefektif dan seefisien mungkin, sedangkan organisasi publik lebih berorientasi pencapaian manfaat yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan sumber daya yang tersedia (Sinambela, 2012:181).

Menurut Wibowo (2010), mengatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja organisasi ataupun gambaran mengenai apakah suatu organisasi telah dapat melaksanakan kegiatan/kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi.

Pencapaian kinerja bukan saja dilihat dari individu kinerja tetapi dilihat dari kinerja kelompok atau organisasi. Untuk mencapai kinerja yang lebih maksimal dan sesuai yang diinginkan, diperlukan kemampuan pegawai atau aparatur oleh pengetahuan dan keterampilan. Keberhasilan kinerja juga ditentukan oleh tipe kepemimpinan atau atasan, motivasi dan juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Seseorang dapat mencapai sukses, apabila ia mampu mengembangkan semangat “pelayan”. Ia akan melaksanakan pelayanan dengan sebaik-baiknya, semakin banyak yang dilayani berarti semakin ia dibutuhkan orang banyak. Semakin banyak orang membutuhkan, ia telah dipercaya orang banyak, itu berarti ia berpengaruh besar, ia dipilih orang banyak. Pengaruh disini bukan berarti “menguasai” tetapi dalam arti “kemampuan” mengembangkan partisipasi orang lain (anggota organisasi/rakyat). Dialah sebenarnya seorang pemimpin yang efektif dan sukses (Surjadi, 2009).

Seorang pemimpin dituntut kemampuan melaksanakan manajemen dalam hal ini ia dituntut memiliki “pengaruh” sehingga mampu mengembangkan partisipasi seluruh anggota organisasi. Ini dapat ditelusuri dari inti manajemen adalah “kepemimpinan” (*leadership*), inti dari kepemimpinan adalah “pengambilan keputusan” (*decision making*), inti dari pengambilan keputusan adalah “hubungan antar manusia” (*human relation*), sedangkan inti dari *human relation* adalah “pengaruh” (*influence*) (Surjadi, 2009).

Kepemimpinan birokrasi yang efektif tersebut di atas dapat dikatakan sebagai salah satu faktor atau kalau tidak dikatakan faktor utama, berhasil tidaknya lembaga-lembaga pemerintah melaksanakan semua tugas pokok dan misinya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) (Surjadi, 2009).

Seseorang akan menjadi pemimpin yang unggul jika menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional. Jika seorang mempunyai bakat pemimpin, maka kepemimpinannya akan menjadi jauh lebih unggul dan efektif. Pemimpin tranformasional akan menggunakan pembelajaran mengubah cara pegawai memecahkan masalah dan melaksanakan gagasan, mengajak pegawai melakukan

refleksi, perenungan untuk menarik pelajaran yang bisa diambil dari kegiatan yang dilaksanakan. Dari pelajaran ini, pemimpin mencoba mengubah perilaku pegawai, jika berhasil maka telah terjadi pada tingkat kelompok, diperluas menjadi tingkat organisasi (Sedarmayanti, 2009).

Pemimpin harus menghidupkan norma-norma organisasi, agar ia tetap dapat ditaati, harus berani membuat keputusan dan tidak mengelak jika itu menjadi wewenangnya, tidak boleh memberikan perintah yang tidak akan ditaati karena hal itu akan dipertanyakan bawahannya dan menimbulkan kesangsian terhadap kompetensinya. Sebaliknya ia harus memberikan perintah melalui saluran organisasi yang telah ada, ia tidak boleh menuduh anggota organisasinya didepan publik, ia harus mempertimbangkan semua situasi sebelum mengambil keputusan, mempertahankan disiplin, dan mau mendengar informasi, baik yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Ia juga senantiasa mengamati hubungan antara keputusan satu dengan keputusan lain (Salusu, 1996:125).

Selain untuk mendapatkan hasil dari kinerja aparatur yang baik diperlukan juga adanya motivasi. Motivasi ini diberikan untuk memberikan semangat bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga memiliki loyalitas yang tinggi untuk keberhasilan suatu organisasi. Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas kerja seperti teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualitas diri. Semakin terpenuhinya kebutuhan maka semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya (Openg, 2013:10).

Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci yaitu energi, arah dan ketekunan. Elemen *energi* adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, kualitas usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha tingkat tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan ke *arah* yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari para karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi *ketekunan*. Kami menginginkan karyawan untuk tekun dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins dan M. Coulter, 2010).

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2010).

Motivasi juga bisa berupa penghargaan, dimana pegawai negeri sipil yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan ini akan membangkitkan motivasi individu dan kelompok untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Penghargaan dalam Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN dapat berupa pemberian tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan kesempatan menghadiri acara resmi atau acara kenegaraan (UU RI ASN No. 5, 2014).

Selain tipe kepemimpinan dan motivasi, lingkungan kerja juga turut mempengaruhi kinerja seseorang maupun kinerja organisasi, karena lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun sosial juga akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai dan tentunya juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja baik secara fisik maupun sosial merupakan faktor penting turut berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan tidak terkecuali pada instansi pemerintah karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang langsung terhadap pegawai yang sedang bekerja. Lingkungan kerja juga dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada didalam lingkungannya. Pegawai yang merasa senang dan optimis mengenai kegiatan dan tugasnya menunjukkan adanya lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi, kegembiraan, kebanggaan dalam dinas, kerjasama dan kedisiplinan dalam kewajiban (Moekijat, 2002).

Lingkungan kerja yang dianggap kurang baik, misalnya kurang terciptanya hubungan yang harmonis antara rekan dengan rekan, rekan dengan pimpinan bahkan pimpinan dengan pimpinan dapat menghambat kinerja pegawai, suasana kerja, bahkan peralatan yang kurang mendukung (Nitisemito, 2000).

Menurut Gomes (2001) dalam Openg (2013), bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari : (a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, (b) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang

dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (c) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (d) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, (e) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi, (f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, (g) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya, dan (h) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain : kepemimpinan dan gaya kepemimpinannya, motivasi, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, pemberian gizi pegawai, pelatihan dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh ada yang dominan dan ada juga yang tidak. Hal ini bisa dipahami karena masing-masing individu pegawai mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman, motivasi, kemampuan dasar dan hal lainnya yang berbeda, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja mereka. Oleh karena itu kehadiran seorang pemimpin yang mampu memotivasi, menyamakan persepsi, menyatukan visi dan misi sangat dibutuhkan (Margono dalam Openg, 2013).

Penyelenggaraan pemerintah daerah pada era otonomi daerah akan mengubah perilaku pemerintah daerah untuk lebih efisien dan profesional (Mardiasmo, 2002). Pemerintah daerah yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan,

pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam instansi pemerintah, peran sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat vital bagi berlangsungnya kehidupan pemerintahan dan pembangunan. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil harus menjadi pusat perhatian karena memiliki fungsi yang sangat strategis. Kecenderungan umum dalam pertumbuhan di segala bidang juga melahirkan tuntutan mengenai perlunya Pegawai Negeri Sipil yang lebih profesional, terampil, terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, saat ini Pegawai Negeri Sipil belum berfungsi secara maksimal sebagai penggerak pembangunan dan melayani masyarakat, bahkan sering dirasakan menjadi beban dalam penyelenggaraan program-program pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan cukup rendah, hal ini dapat dilihat dengan berbagai macam indikator dimana, dalam penyusunan program atau rencana kerja anggaran yang mana rencana kerja anggaran ini harus dimunculkan dari masing-masing bidang (Perlindungan Hutan, Potensi Kehutanan dan Peredaran Pengawasan Hasil Hutan) namun pada kenyataannya selalu mengalami kendala sehingga tugas ini di kerjakan pada sekretariat dinas melalui bagian program. Begitu juga dengan penyampaian laporan yang berkaitan dengan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), dalam hal ini laporan kegiatan dari masing-masing bidang setiap tahunnya selalu mengalami keterlambatan sehingga

menyebabkan tugas dari bagian program untuk menyusun laporan Lakip selalu mengalami keterlambatan, dimana yang seharusnya penyelesaian Lakip pada akhir bulan desember tahun berjalan namun kondisi ini menyebabkan penyelesaian Lakip selalu diselesaikan pada bulan Februari tahun berikutnya. Hal ini juga berakibat kepada pembuatan laporan tahunan dinas dan laporan DAK Bidang Kehutanan.

Selain itu kondisi yang terjadi pada Dinas Kehutanan yaitu dalam pelayanan administrasi sering terjadi tumpang tindih dan kadang tertunda hingga berhari-hari dikarenakan pegawai sering mangkir atau tidak berada ditempat saat waktu efektif jam kerja, sehingga mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan oleh pegawai. Kondisi lain yang terjadi adalah lingkungan kerja dimana kenyamanan ruangan, peralatan kerja dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi bagian yang dapat dianalisis dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dinas Kehutanan dalam meningkatkan disiplin dan motivasi pegawainya untuk mendapatkan uang lauk pauk (ULP) menggunakan alat fingerprint, namun pada kenyataannya para pegawai hanya mengejar jam apel pagi dan apel pulang demi terpenuhinya absensi yang dijadikan dasar bagi pembayaran ULP, namun pada kenyataannya setelah apel pagi banyak pegawai yang meninggalkan kantor pada jam efektif kerja, hal ini juga yang mengakibatkan pelayanan administrasi di kantor menjadi terhambat.

Dari uraian di atas mendorong penulis untuk perlu melakukan penelitian dengan judul “Analisis Tipe Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah tipe kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen?
2. Bagaimanakah motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen?
3. Bagaimanakah lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka yang menjadi tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis tipe kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.
2. Menganalisis motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.
3. Menganalisis lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari segi teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperjelas pengkajian tentang kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja serta kinerja pegawai.

2. Dari segi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi kepala dinas untuk meningkatkan kinerja pegawai guna meningkatkan produktifitas kerjanya.
3. Sebagai referensi untuk penelitian lanjutan dengan komponen atau variabel yang sama.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Analisis

Analisis menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dsb) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dsb), arti lain adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan (Analisis menurut KKBI).

Menurut Wiradi Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditaksir maknanya. Menurut Komaruddin analisis adalah kegiatan berfikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu. Menurut Dwi Prastowo Darminto dan Rifka Julianty analisis merupakan penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri, serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

Dari berbagai pengertian di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa analisis adalah penyelidikan yang dilakukan untuk mengetahui kebenaran dari sesuatu yang menjadi isu, setelah itu informasi tersebut di pilah-pilah dan diurai untuk mencari

model dan pola serta hubungan antar bagian-bagian yang diinginkan untuk ditarik kesimpulan dari apa yang selidiki sehingga dapat ditaksir maknanya.

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan atau yang dipimpinya (Ernie T. Sule dan Saefullah, 2005).

Kepemimpinan adalah pengaruh dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikutnya kearah yang diinginkan. Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, dimana pemimpin berurusan dengan tujuan-tujuan yaitu : (1) tujuan individu, (2) tujuan kelompok, dan (3) tujuan organisasi. Pemimpin dipandang individu menurut kepuasan individu dala melaksanaka perintanya. Dan pemimpin harus dapat mengusahakan keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan/pengikut dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja (Cecep Hidayat dkk, 2010).

Dalam kenyataannya perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh para pemimpin di sebuah organisasi, pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, keamanan, pengejaran target, mengarahkan menuju tujuan yang akan dicapai, kualitas kehidupan kerja, tingkat prestasi sebuah organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Kemampuan

memimpin selalu merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasi. Jika daya kepemimpinan kuat, pintu kesuksesan akan terbuka lebar. Namun jika tidak, maka keberhasilan organisasi akan terbatas, itulah sebabnya mengapa di masa krisis, dengan sendirinya organisasi-organisasi mencari pemimpin baru.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa kepemimpinan itu soal mempengaruhi orang lain sehingga mau dan mampu menjadi pengikut, sementara manajemen memfokuskan pada sistem serta proses mencapai sebuah tujuan (Herlambang, 2014:94).

Kepemimpinan dalam konteks organisasi, utamanya menekankan pada fungsi pengarahan yang meliputi memberitahu, menunjukkan dan memotivasi bawahan. Fungsi manajemen ini sangat terkait dengan faktor manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup interaksi antar manusia dan berfokus pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Ada 3 (tiga) hal penting yang dapat diambil dari definisi ini, yaitu : *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiapan untuk menerima pengarahan dari pemimpin, tanpa pengikut maka seorang pemimpin tidak akan berjalan. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut kekuasaan, pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mempengaruhi pemimpin dan mengarahkan pemimpin secara langsung. *Ketiga*, pemimpin dapat memberikan pengaruh, pemimpin tidak hanya memerintah tetapi mempengaruhi seseorang agar bawahan dapat mengikuti dan melaksanakan perintah secara sukarela tanpa paksaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

3. Perbedaan Pimpinan dan Pemimpin

Menurut Kartono (1998) dalam Herlambang (2014), perbedaan pimpinan dengan pemimpin yaitu, pimpinan adalah seseorang yang memberikan perintah suatu pekerjaan berdasarkan target pekerjaan yang harus diselesaikan, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang diperlukan untuk mengendalikan dan mengatur kegiatan di dalam suatu organisasi.

Menurut Swanburg (1999) dalam Herlambang (2014), kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas untuk mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau kelompok dalam upaya penyusunan dan pencapaian tujuan organisasi.

Dapat diambil sebuah kesimpulan tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah :

- a. Sebagai fokus dalam proses kerja sebuah kelompok;
- b. Seni membentuk ketaatan melakukan tindakan;
- c. Suatu tindakan dalam bentuk mempengaruhi orang lain untuk mau dan mampu bertindak;
- d. Proses komunikasi untuk pengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi dalam suatu seni dan situasi tertentu;
- e. Menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi;
- f. Ilmu dan seni untuk menggerakkan orang lain, sumber daya dan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Teori dan Model Kepemimpinan

a. Teori Sifat

Teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan

pada atribut pribadi pemimpin, pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Keberhasilan manajerial disebabkan karena pemimpin memiliki kemampuan luar biasa (Sedamayanti, 2009), meliputi :

- 1). Intelegensia
- 2). Kepribadian
- 3). Karakteristik fisik

b. Teori Kepribadian Perilaku

Di akhir tahun 1940-an peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Mereka menemukan sifat, meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikutnya.

1). Studi dari University of Michigan

a). Pemimpin yang berfokus pada pekerjaan

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman, untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya, perhatian pada orang dilihat sebagai hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi pemimpin.

b). Pemimpin yang berfokus pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

2). Studi dari Ohio State University

a). Membentuk struktur

Melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

b). Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

c). Teori Kepemimpinan Situasional

Pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan pemimpin memahami perilaku, sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini

mensyaratkan pemimpin memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

d. Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan

Berikutnya tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan yaitu suatu terori atribusi (penghubung) kepemimpinan, kepemimpinan kharisnatik dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional sebagai berikut :

1). Teori Atribusi Kepemimpinan

Mengemukakan kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu lain.

2). Teori Kepemimpinan Kharismatik

Suatu perpanjangan dari teori atribusi. Pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik/luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan kharismatik sebagian besar diarahkan pada mengidentifikasi perilaku yang membedakan pemimpin kharismatik dari padanan mereka yang non kharismatik.

3). Kepemimpinan Transaksional Lawan Transformasional

a). Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

b). Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.

5. Fungsi dan Tipe Kepemimpinan

a. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi (Sedarmayanti, 2009), yaitu :

- 1). Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan/aktivitas pemimpin.
- 2). Dimensi berkenaan dengan tingkat dukungan/keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/ organisasi.

Lima fungsi pokok kepemimpinan :

- 1). Fungsi instruksi
- 2). Fungsi konsultasi
- 3). Fungsi partisipasi
- 4). Fungsi delegasi
- 5). Fungsi pengendalian

b. Tipe Kepemimpinan

Siagian, 2003 gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Secara relatif ada tiga jenis gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu : otokratis, demokratis dan laissez faire, yang ketiganya mempunyai kelemahan dan kelebihan. Menurut Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang (2014) membedakan tiga gaya kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan *Autocratic* yaitu pemimpin menentukan semua kebijakan, kemudian memberikan petunjuk untuk penerapannya. Hanya pemimpinlah yang perlu memiliki wawasan menyeluruh tentang apa yang perlu dilaksanakan. Pemimpinlah yang menentukan langkah-langkah dan interaksi yang perlu dilaksanakan. Pemimpin yang *autocratic* sering disebut dengan birokrat. Ciri gaya pemimpin seperti ini adalah memberikan kebebasan kepada staf sesuai dengan batas-batas kebijakannya yang cukup ketat.
- 2) Gaya Kepemimpinan *demokratic* yaitu pemimpin menyarankan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan keputusannya sendiri. Anggota kelompok diberikan kebebasan melakukan kegiatan dan berinteraksi satu sama lain, pemimpin hanya memberikan wawasan kepada anggota kelompok tentang tugas kelompok yang harus dikerjakan dan langkah-langkah yang harus diambil.
- 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* yaitu gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada kelompok. Dukungan fasilitas dan sumber daya sudah tersedia dan anggota diminta bekerja secara optimal. Pemimpin hanya bertugas memberikan tanggapan jika ada pertanyaan yang diajukan kepadanya. Pemimpin dengan gaya *laissez faire* disebut juga dengan seorang liberator.

6. Tipologi Kepemimpinan

Dalam teori kepemimpinan sedikitnya terdapat enam tipologi kepemimpinan yang dikenal dewasa ini (Cecep Hidayat dkk, 2010), yaitu sebagai berikut :

a. Tipe Otoriter

Adalah tipe kepemimpinan yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan sendiri oleh pemimpin semata-mata (Tidak memberi kesempatan pada bawahan).

b. Tipe Demokratis

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan bersama antara pemimpin dengan bawahan (Memberi kesempatan partisipasi pada bawahan).

c. Tipe Liberal

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan dan penetapan keputusan lebih banyak diserahkan pada bawahan (Memberi kebebasan pada bawahan).

d. Tipe Populis

Adalah tipe pemimpin yang mampu membangun rasa solidaritas pada bawahan atau pengikutnya.

e. Tipe Kharismatik

Adalah tipe pemimpin yang memiliki nilai ciri khas kepribadian yang istimewa atau wibawa yang tinggi sehingga sangat dikagumi dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bawahan atau pengikutnya.

f. Tipe Kooperatif

Dimaksudkan sebagai kepemimpinan ciri khas Indonesia, yaitu kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Aspek kepemimpinan Pancasila adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan Pancasila. Semangat kekeluargaan dan gotong royong merupakan unsur penting dari kepemimpinan Pancasila.

Dari beberapa teori dan pendapat diatas yang menjadi acuan bagi penulis dalam penelitian kepemimpinan ini adalah teori atau pendapat yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang (2014) tentang tipe kepemimpinan yaitu Kepemimpinan *Autocratic*, Kepemimpinan *demokratic* dan Kepemimpinan *Laissez Faire*.

7. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi. Diantaranya adalah Robert Heller yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Dipekerjaan kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi (Wibowo, 2010).

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku organisasi, motivasi seseorang akan berpengaruh terhadap perilaku seseorang di dalam organisasi, namun motivasi bukan satu-satunya faktor penentu dalam perilaku seseorang dalam sebuah organisasi. Motivasi merupakan dorongan (ide, emosi atau kebutuhan fisik) yang menyebabkan seseorang mengambil suatu tindakan (Herlambang, 2014).

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan.

Kata *movere*, dalam Bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Hamzah B. Uno dalam Openg (2013), Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya motivasi terhadap kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Menurut Siagian (2002), dalam mencapai tujuan dan sasaran sebuah organisasi maka aspek motivasi kerja menjadi unsur mutlak yang harus menjadi perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama oleh pemimpin.

Sutrisno (2012), Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Hasibuan dalam Sutrisno (2012), mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama. Bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Pengertian Motivasi Menurut beberapa ahli :

- Menurut Winardi (2007), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar

yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

- Menurut Mangkunegara (2005), memberikan pengertian motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.
- Menurut Nawawi (2003), mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.
- Menurut Simamora (1997), pengertian motivasi menurutnya adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.
- Menurut Herlambang (2014), motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku organisasi, motivasi seseorang akan berpengaruh terhadap perilaku seseorang di dalam organisasi, namun motivasi bukan satu-satunya faktor penentu dalam perilaku seseorang dalam sebuah organisasi.

Dari pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

- Menurut Malthis dan Jackson (2001), motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.
- Sedangkan Rivai (2004), berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.
- Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan M. Coulter, 2005).
- Menurut Liang Gie dalam Martoyo (2000), motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.
- Menurut Martoyo (2000), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.
- Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999), motivasi karyawan adalah suatu faktor yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk

bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- 1). Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
 - 2). Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono, 1999).
- Menurut Simanjuntak (2005), memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Para pekerja pada umumnya akan siap bekerja keras bila menghadapi beberapa kondisi berikut ini:
 - 1). Merasa diperlukan oleh organisasi
 - 2). Mengetahui yang diharapkan organisasi
 - 3). Perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan
 - 4). Peluang untuk berkembang
 - 5). Tantangan yang menarik

6). Suasana kerja yang menyenangkan

- Menurut Gray dalam Winardi (2002), motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Mitchell dalam Winardi (2002), tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasilah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

b. Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut (Sondang P. Siagian dalam Openg, 2013) :

- 1) Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena lima 5 (lima) hirarki kebutuhan;
 - a) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan;
 - b) Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;
 - c) Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harjat dan martabatnya;
 - d) Kebutuhan *prestise*, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain;
 - e) Kebutuhan untuk aktualitas diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.



Gambar 1.1
Hierarki Kebutuhan dari Maslow

2) Teori “ERG” Clayton Alderfer

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence, Relatedness* dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa ;

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya,
 - Kebutuhan aktualisasi diri (10%)
 - Kebutuhan *prestise* (40%)
 - Kebutuhan sosial (50%)

Kebutuhan keamanan (70%)

Kebutuhan fisiologikal (85%)

- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c) Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3) Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

4) Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

5) Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui

ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

6) Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

7) Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*). *Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga. *Need for Power* memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan (*nPo*) yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain. *Need for Affiliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana

yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik.

Dari semua teori yang tersebut diatas, Menurut Sihotang (2007) : Teori motivasi dari Abraham Maslow merupakan salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori "*Hirarki Kebutuhan*" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi.

Apabila seorang karyawan dapat memenuhi kelima tingkatan kebutuhannya secara serentak dan harmonis melalui imbalan kerja yang diperolehnya dari organisasi tempat dia mengabdikan, maka dapat diperkirakan akan sangat memotivasi orang bekerja giat, tanpa diperintah orang lain. Pokok pikiran yang dapat ditarik dari teori ini adalah untuk memotivasi orang bekerja giat sesuai keinginan kita, sebaiknya kita memenuhi kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan harapannya. Namun kelemahan dari teori ini adalah bahwa kebutuhan manusia itu tidaklah berjenjang dan hierarkis, tetapi kebutuhan itu perlu dipenuhi secara simultan pada tingkat intensitas tertentu, dengan menentukan apa yang harus dipenuhi lebih dahulu.

c. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Sihotang (2007), berpendapat bahwa motivasi kerja melibatkan dua faktor, yaitu :

- Faktor-faktor individual:
 - a. Kebutuhan-kebutuhan
 - b. Tujuan-tujuan orang

- c. Sikap-sikap
 - d. Kemampuan-kemampuan orang
- Faktor-faktor organisasi
- a. Pembayaran gaji/upah
 - b. Keselamatan kesehatan kerja
 - c. Para mandor (supervisi)
 - d. Para pengawas fungsional

Yang merupakan pekerjaan yang sulit dalam memotivasi sumber daya manusia adalah menggabungkan faktor individu dengan faktor organisasi setiap pekerja yang sangat beraneka ragam, karena motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh dasar pendidikannya dan kebutuhan-kebutuhannya.

Dari beberapa teori dan pendapat diatas yang menjadi acuan bagi penulis dalam penelitian ini adalah teori atau pendapat yang dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Mulyono (1999) tentang motifasi finansial dan motivasi non finansial.

8. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan rasa aman, nyaman dan betah dalam menjalankan tugas/pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas/pekerjaannya di dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja dimaksud disini bukan saja kondisi ruangan, sarana prasarana maupun iklim namun juga lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh hubungan/komunikasi sesama pegawai.

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Nitisemito (2001), mengemukakan bahwa Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2007), yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja 7) kebersihan 8) suara bising, 9) penggunaan warna, 10) peralatan kantor, 11) keamanan kerja 11) musik ditempat kerja, 12) hubungan sesama rekan kerja dan 13) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Kondisi fisik lingkungan pekerjaan merupakan keberadaan pemegang jabatan pada waktu melaksanakan tugas-tugas jabatan. Ini berarti pemegang jabatan berada di tengah lingkungan, baik fisik maupun sosial. Menurut Siagian (1992), lingkungan yang dihadapi oleh setiap manajer tidak hanya bersifat fisik dan alamiah semata, tetapi merupakan totalitas keadaan dan faktor yang mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Lebih lanjut Siagian (1992), juga mengatakan bahwa kondisi kerja yang baik terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja meliputi : (1) bangunan tempat kerja menarik dan juga mempertimbangkan keselamatan kerja; (2) ruangan kerja yang lega; (3) ventilasi untuk keluar masuk udara segar yang cukup; (4) tersedianya peralatan kerja yang memadai; (5) tersedianya tempat untuk melepas lelah; (6) tersedianya tempat melakukan ibadah keagamaan; (7) tersedianya sarana angkutan baik khusus untuk karyawan maupun angkutan umum.

Selanjutnya Soemanto (2003), menyatakan lingkungan kerja mencakup segala materiil dan stimulasi di dalam dan di luar diri individu, baik yang bersifat fisiologis, psikologis maupun sosial. Lingkungan sosial merupakan segenap stimulasi, interaksi dan kondisi eksternal dalam hubungan antar individu dengan perlakuan ataupun karya orang lain.

Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana yang ada di tempat kerja seseorang yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya yang mencakup fisiologis, psikologis maupun sosial. Lingkungan fisik adalah segala benda yang terdapat di sekitar pegawai. Lingkungan sosial adalah lingkungan yang berkaitan dengan hubungan sesama pegawai.

Dari beberapa teori dan pendapat diatas yang menjadi acuan bagi penulis dalam penulisan ini adalah teori atau pendapat yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007), yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja di tentukan oleh indicator 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja 7) kebersihan 8) suara bising, 9) penggunaan warna, 10) peralatan kantor, 11) keamanan kerja 11) musik ditempat kerja, 12) hubungan sesama rekan kerja dan 13) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

9. Kinerja Pegawai

a. Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai “sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja” (Depdikbud, 1999 : 53 dalam Waluyo, 2013). Sedangkan menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil.

Aktifitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Aktifitas ini lazimnya disebut dengan penilaian kinerja. Pelaksanaan suatu pekerjaan tanpa diikuti oleh penilaian tidaklah dapat diukur dan diketahui seberapa besar tingkat pencapaian tujuan yang telah dicapai. Penilaian pekerjaan pada dasarnya adalah manifestasi dari penilaian pekerjaan pegawai. Keberhasil penentuan pencapaian tugas terhadap

individu akan dapat mengarahkan penetapan kinerja organisasi (Sinambela, 2012).

Kinerja merupakan suatu istilah yang secara umum digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Akan tetapi sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang menceminkan energi yang dikeluarkan, dimana kinerja diukur dari segi hasil.

Berikut pengertian/definisi tentang kinerja dari beberapa pakar :

- 1) Sinambela (2011), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 2) Mulyadi (1999), kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Mangkunegara (2000), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- 4) Whitmore John (1997), kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan.
- 5) Prawirosentono S. (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang diperoleh seseorang, kelompok atau organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta keahliannya.

b. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja (Bernaden dan Russel, dalam Gomes, Faustino Cardoso, 2000). Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja :

- 1) Pertama, Kuantitas Kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan
- 2) Kedua, Kualitas Kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan
- 3) Ketiga, Ketepatan Waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah “Performance appraisal”, menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara, Anwar Prabu adalah : “Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.” Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko (2011), mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk : Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi, Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.

Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.

Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.

Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Mahmudi, 2010), adalah :

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

Pada system penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain diluar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Proses penilaian kinerja individual tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektivitas manajernya.

Selain tiga faktor tersebut, masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran. Hilangnya salah satu faktor tersebut akan mengganggu kinerja. Pengaruh

motivasi dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi berperan untuk mengubah perilaku pekerja. Perilaku seseorang bisa diadaptasikan secara sistematis untuk memenuhi standar yang diinginkan dengan menggunakan teknik tertentu sebagaimana dijelaskan dalam model model perubahan perilaku ABC (*antecedents, behavior, consequences*). Model ABC menyatakan bahwa perilaku dapat diubah melalui dua cara, yaitu sebelum terjadi (*antecedents*) atau setelah terjadi (*consequences*). *Antecedent* bisa berupa person, tempat, sesuatu atau peristiwa yang terjadi atau berada sebelum timbul perilaku yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Contoh *antecedents* misalnya misi, visi, dan tujuan yang telah ditetapkan ; insentif/imbalan, deskriptif kerja, kebijakan, prosedur, standar, peraturan, kondisi kerja dan infrastruktur pendukung.

Penetapan misi, visi dan tujuan organisasi akan mendorong seseorang berperilaku tertentu untuk mencapai misi, visi dan tujuan itu. Demikian juga penetapan deskriptif kerja, prosedur, standar dan peraturan kerja akan mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan itu. *Antecedents* memberikan serangkaian kondisi yang mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan yang diinginkan namun tidak bisa menjamin bahwa perilaku itu benar-benar terjadi. Skema bonus/insentif, pembimbingan, pendidikan dan pelatihan adalah bentuk *antecedents* yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku.

Consequence adalah peristiwa setelah perilaku terjadi yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa datang. Contoh *consequence* misalnya imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Jika suatu prestasi tidak diberi imbalan dan kegagalan karena kemalasan tidak diberi peringatan atau hukuman, maka pegawai akan merasa tidak perlu bekerja keras. Lebih buruk lagi apabila system

gaji tidak didasarkan kinerja, dapat mengakibatkan pegawai yang rajin dengan yang malas memperoleh penghasilan sama. Hal itu tidak adil dan tidak mendorong pegawai untuk berlomba memberikan prestasi kerja terbaik mereka pada organisasi. Hukuman dalam taraf dan kondisi tertentu perlu dilakukan, namun sebaiknya manajemen kinerja lebih diorientasikan pada pemberian imbalan bukan hukuman. Untuk memperoleh kinerja yang unggul, manajemen kinerja organisasi hendaknya didesain untuk menciptakan optimis dan harapan bagi pegawai untuk bisa sukses dan maju dalam organisasi, bukan dengan ancaman atau sanksi (Mahmudi, 2010).

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1999). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a) Variabel individual, meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b) Variabel situasional :

- (a) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature dan fentilasi)
- (b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi : peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Dalam organisasi, termasuk organisasi sebuah sekolah terdapat faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Pada dasarnya ada 3 (tiga) perangkat variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keterampilan : Mental dan fisik
- b) Latar belakang : Keluarga, tingkat sosial, penggajian
- c) Demografis : Umur, asal usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasi, terdiri dari :

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Imbalan
- d) Struktur
- e) Desain pekerjaan

3. Variabel psikologis, terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) Sikap
- c) Kepribadian
- d) Belajar/pendidikan
- e) Motivasi

B. Penelitian Terdahulu

Dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, penulis ingin mendapatkan bahan perbandingan sebagai acuan dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh :

1. Yosef Sadi Openg (2013), dalam penelitiannya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penyuluhan Pertanian Lapangan pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur dengan teori yang digunakan yaitu teori Mas'ud (2010) tentang gaya kepemimpinan, Sutrisno (2012) tentang motivasi dan Wirawan (2009) tentang kinerja. Dengan menggunakan uji regresi hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa : secara serempak kedua variabel (kepemimpinan dan motivasi) berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai PPL baik secara parsial maupun secara simultan.
2. Muhammad Yusuf (2010), dalam penelitiannya dengan judul Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Dapat Menjadi Prediktor Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kota Batam, menunjukkan hasil penelitian berdasarkan Uji t bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, motivasi

- berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan hanya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Ginanjar Sigit N dan Rini Nugraheni (2011), dari hasil penelitiannya dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.
 4. Kasim (2010), dalam penelitiannya dengan judul Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Keterampilan Kerja dan Kerjasama Dengan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, keterampilan kerja, dengan prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton, secara bersama-sama motivasi kerja dan kerjasama tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.
 5. Regina Aditya Reza (2010), dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santoro Perkasa Banjarnegara menunjukkan hasil penelitiannya bahwa Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 6. Erawati (2013), dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur menunjukkan hasil penelitian bahwa berdasarkan Uji t kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,

dengan uji F menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

7. Deby Andayani (2012), berdasarkan hasil penelitiannya dengan judul Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Di Badan Pusat Statistik Kota Pangkalpinang dan Kabupaten Bangka) menunjukkan bahwa (1) Adanya pengaruh yang signifikan dan tinggi antara variabel motivasi dan kinerja di BPS, (2) Adanya pengaruh yang cukup signifikan dan tinggi antara variabel lingkungan kerja dan kinerja di BPS, (3) Adanya pengaruh yang signifikan dan tinggi antara variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja di BPS.
8. Luh Gede Ratnaningrat (2009), dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar menunjukkan hasil penelitian bahwa motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan secara parsial motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Andi Haslindah (2013), berdasarkan hasil penelitiannya dengan judul Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir, berdasarkan hasil perhitungan Uji t menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan perhitungan Uji F

menunjukkan sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

10. Siahaan J, (2008), dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga, menunjukkan hasil penelitian bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai dinas pendidikan Kota Sibolga.

Hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dalam tabel 1.1. berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No. | Judul Penelitian | Nama Peneliti, Tahun | Variabel/Pendekatan Penelitian | Metode | Hasil Penelitian |
|-----|--|------------------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan Pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur | Yosef Sadi Openg, 2013 | Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai PPL (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan alat bantu program SPSS Versi 16. | Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, hasil secara serempak dengan Uji F menunjukkan bahwa kedua variabel bebas berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. |
| 2. | Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Dapat Menjadi Prediktor Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kota Batam | Muhammad Yusuf, 2010 | Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS Versi 17. | Kepepmimpinan berpengaruh negatife terhadap kinerja pegawai, hanya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Uji F menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (kepemimpinan, motivasi dan kepuasan |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | | | | | kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 3. | Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai | Ginanjari Sigit N dan Rini Nugraheni, 2011 | Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS | Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja |
| 4. | Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Keterampilan Kerja dan Kerjasama Dengan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton | Kasim, 2010 | Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Keterampilan Kerja (X3), Kerjasama (X4) dan Prestasi Kerja Pegawai (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Sederhana dan <i>Multiple Regression</i> | Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, keterampilan kerja dengan prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton |
| 5. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara | Regina Aditya Reza, 2010 | Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS Versi 17 | Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| 6. | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur | Erawati, 2013 | Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS Versi 17 | Kepemimpinan dan Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai |
| 7. | Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus di Badan Pusat Statistik Kota Pangkalpinang dan Kabupaten Bangka) | Deby Andayani, 2012 | Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS Versi 20.0 | Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai |
| 8. | Pengaruh motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar | Luh Gede Ratnaningrat, 2009 | Motivasi (X1), Kepemimpinan (X2), Disiplin Pegawai (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS | Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai |
| 9. | Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pemberdayaan | Andi Haslindah, 2013 | Sifat Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Organisasi (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu program SPSS | Hasil menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara signifikan |

| | | | | | |
|-----|---|-----------------|---|--|---|
| | Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir | | | | berpengaruh terhadap kinerja pegawai |
| 10. | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga | Siahaan J, 2008 | Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Prestasi (Y) / Kuantitatif | Menggunakan Analisis Regresi Korelasi Ganda dan Korelasi Parsial dengan alat bantu program SPSS 16 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai |

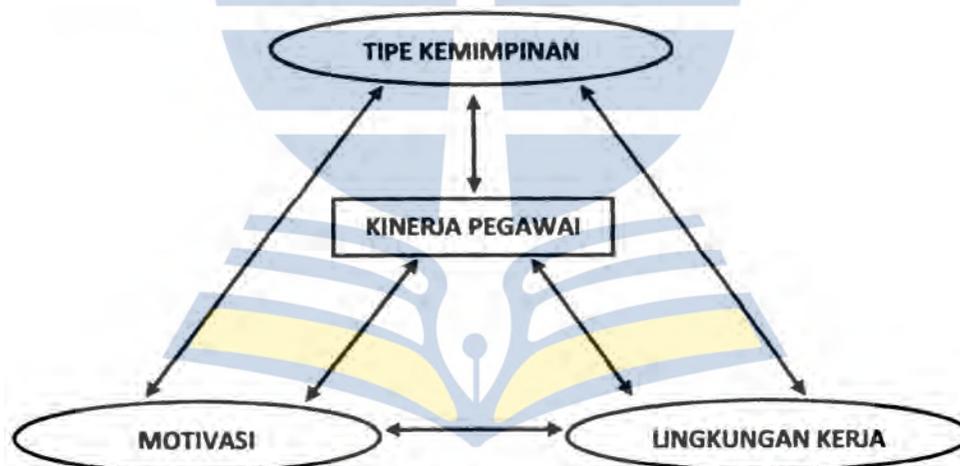
Dari 10 penelitian terdahulu di atas teori yang sering digunakan untuk membuktikan hipotesis dari kepemimpinan yaitu teori Sondang (1994), Wahyudin (2006), Robert (1992), Siagian (2002), Simamora (2002) dll, motivasi menggunakan teori Robins (1998), Hasibuan (2004), Abraham H. Maslow dll, lingkungan kerja menggunakan teori Sedarmayanti (2003), Nitisemito (1982), Ahyari (2002) dll, dan kinerja menggunakan teori Rivai dan Basri (2005), Hakim (2006), Soeprihantono (1988), Mangkunegara (2002) dll. Penelitian terdahulu kebanyakan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan alat bantu program SPSS. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian terdahulu tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil yang didapat dari penelitian terdahulu bahwa faktor kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja hampir semua secara signifikan memberikan hasil yang berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan, namun ada juga yang menunjukkan pengaruhnya negatif yaitu kepemimpinan berdasarkan penelitian M. Yusuf (2010). Berdasarkan keadaan tersebut di sini peneliti ingin melakukan penelitian dengan analisis tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja

pegawai menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen Provinsi Papua.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah konseptual mengenai bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Ferdinand (2006), mengatakan sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

Kerangka berpikir yang disusun untuk penelitian saya tentang “Analisis tipe kepemimpinan, motivasi dan Lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen” adalah :



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

*Sumber : Dimodifikasi dari Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012).
Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implementasi*

D. Operasional Konsep

Dalam proposal penelitian ini terdapat konsep-konsep yang perlu dibuat definisi konsep operasional dan indikatornya, sehingga membantu dan memudahkan peneliti dalam pengumpulan data di lapangan. Konsep-konsep tersebut yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Tipe Kepemimpinan, adalah bagaimana kemampuan kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya melalui keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan berbagai kegiatan organisasi yang dilaksanakan.
2. Motivasi, adalah berbagai upaya yang dilakukan pemimpin guna mendorong bawahannya untuk melakukan tugas dan pekerjaannya melalui pemberian insentif, pujian dan penghargaan.
3. Lingkungan Kerja, adalah kondisi tempat kita bekerja sehingga dapat memberikan rasa aman, nyaman dan betah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan melalui suasana kerja, sarana prasarana, hubungan dan komunikasi dengan rekan kerja.
4. Kinerja Pegawai, merupakan hasil kerja pegawai, baik secara kuantitas maupun kualitas melalui kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (2002), menyatakan metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif, dimana ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Peneliti akan mengamati dan mencatat ucapan, tulisan dan perilaku pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.

Teori dalam penelitian kualitatif tidak semata-mata dimaksudkan untuk dibuktikan (*verification*), namun dapat saja untuk dikembangkan berdasarkan data yang dikumpulkan (*falsification*). Dengan demikian penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2002).

Penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen Provinsi Papua yang berlokasi di Kota Serui. Alasan pengambilan lokasi penelitian di atas dengan pertimbangan penulis adalah pegawai pada Dinas tersebut sehingga lebih mudah untuk peneliti melakukan pengumpulan data dan observasi, disamping itu peneliti juga faham dengan tugas kedinasan di dinas tersebut dimana peneliti memandang bahwa tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dirasa perlu untuk diteliti.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian (Sugiyono, 2005). Sumber informasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang berjumlah 39 orang yang akan dijadikan informan penelitian.

Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *pusposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau dia mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2005).

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi ia harus banyak pengalaman tentang penelitian dan secara sukarela menjadi anggota tim meskipun tidak secara formal, mereka dapat memberikan pandangannya dari dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat. (Dini Rahmawati).

Dalam penelitian ini yang menjadi informan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas
2. Sekretaris Dinas
3. Kepala Bidang

4. Kepala Sub Bagian
5. Kepala Seksi
6. Staf

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif, dimana data kualitatif merupakan uraian objek yang bersifat deskriptif dan tidak berdimensi angka yang bersumber dari orang-orang yang mengalami dan mengetahui permasalahan yang ada pada lokasi penelitian.

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, 2001). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer : Hasil wawancara dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Staf pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.
2. Data Sekunder : Data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), berupa Daftar Nominatif Pegawai, Daftar Urutan Kepangkatan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Laporan Tahunan DAK, Blue Print Bappeda, Kepulauan Yapen Dalam Angka (BPS), Peraturan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 21 Tahun 2008, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 dan laporan/dokumen lainnya yang mendukung penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus

penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan (Sugiyono, 2005).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2005). Macam teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi (Partisipatif)

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan penelitian, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipatif ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam digunakan untuk menemukan permasalahan yang terjadi di dalam Dinas Kehutanan secara terbuka, meminta pendapat dan ide-ide serta solusi dari informan. Dalam

pengumpulan data penulis menggunakan instrument pedoman wawancara dan alat bantu tape recorder serta kamera.

3. Dokumentasi

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monument dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Pengumpulan dokumen ini bersifat sekunder dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen untuk mengecek kebenaran atau ketepatan informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam.

E. Metode Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel (Sugiyono, 2005).

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2005), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data (Sugiyono, 2005).

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2005), menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian

kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selanjutnya disarankan dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, network (jejaring kerja) dan chart.

3. Penarikan/Verifikasi Kesimpulan

Dalam penelitian ini akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan. Dari data tersebut akan diperoleh kesimpulan yang tentatif, kabur, kaku dan meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu diverifikasi. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang.

4. Triangulasi

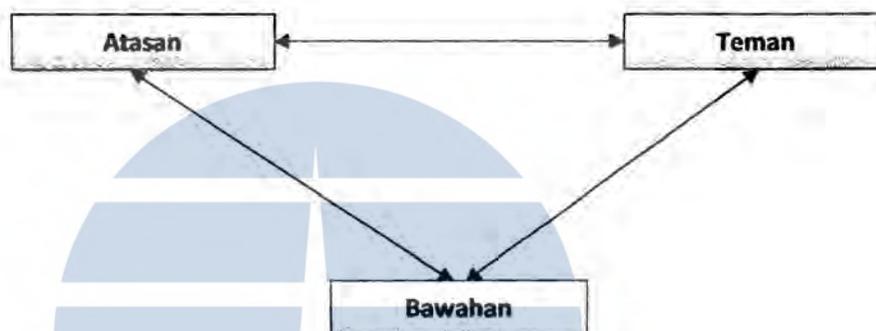
Triangulasi data adalah pengecekan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumen. Triangulasi data merupakan teknik pemeriksaan keabsahaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data itu (Moleong, 2009).

Analisis triangulasi yaitu menganalisis jawaban subyek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris (sumber data lain) yang tersedia. Di sini jawaban subtek *di-cross check* dengan dokumen yang ada. Menurut Sugiyono (2005) ada beberapa macam triangulasi, yaitu : *Pertama, Triangulasi Sumber* yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data

tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke bawahan yang dipimpin, ke atas yang menugasi, dan ke teman kerja yang merupakan kelompok kerjasama. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang di analisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut. *Kedua, Triangulasi Teknik* yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda. *Ketiga, Triangulasi Waktu*, yaitu waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila

hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

Dalam menguji keabsahan data, disini peneliti akan menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2005). Model triangulasi sumber dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1
Triangulasi Sumber Data

Sumber : Sugiyono 2005. Memahami Penelitian Kualitatif

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang berkedudukan di Serui Provinsi Papua, yang merupakan salah satu unsur pelaksana / Instansi Teknis yang dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen yang berada dibawah dan bertanggung jawab Kepada Bupati sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen No. 2, 3 dan 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, Dinas-dinas dan Lembaga Teknis di Daerah dan No.21 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas-dinas Daerah.

a. Tugas Pokok Dan Fungsi

Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen mempunyai Tugas Pokok dan Fungsi sebagai berikut :

- *Pertama* ; Menyusun rumusan kebijaksanaan teknis dibidang Perlindungan Hutan, Potensi Kehutanan, Peredaran Hasil dan Pengendalian Hasil Hutan;
- *Kedua* ; Penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan umum dibidang kehutanan;
- *Ketiga* ; Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang kehutanan;

- *Keempat* ; Pembinaan Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD);
- *Kelima* ; Pelaksanaan Tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati.

Berdasarkan Keputusan Bupati Kepulauan Yapen No. 21 Tahun 2008 tanggal 19 Desember 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen, maka dapat dijabarkan bahwa Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen merupakan Pelaksana Pemerintah Daerah dibidang Kehutanan.

b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen sesuai Keputusan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 21 Tahun 2008 tanggal 19 Desember 2008 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1). **Kepala Dinas.** Kepala Dinas mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kewenangan Daerah dibidang kehutanan serta tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Kepala Dinas mempunyai fungsi :

- a) Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis dibidang kehutanan;
- b) Pengkoordinasian, pembinaan dan Pengendalian Pelaksanaan Pengelolaan Kehutanan;
- c) Pengelolaan Ketatausahaan, Keuangan, Kepegawaian, Perlengkapan serta Pelaporan;
- d) Pelaksanaan Tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati.

Kepala Dinas membawahi :

- a) Sekretaris;
- b) Bidang Perlindungan Hutan;
- c) Bidang Potensi Kehutanan;
- d) Bidang Peredaran Hasil dan Pengendalian Hasil Hutan;
- e) UPTD;
- f) Kelompok Jabatan Fungsional.

2) **Sekretaris.** Sekretaris mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan Rumah Tangga dan Perlengkapan, urusan ketatalaksanaan, urusan keuangan, dan penyusunan program serta evaluasi dan pelaporan seluruh kegiatan Dinas. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Sekretaris mempunyai fungsi :

- a) Pelaksanaan Penyusunan Program Kerja Dinas;
- b) Pelaksanaan penyusunan perencanaan dan pengelolaan administrasi umum yang meliputi ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan kerumahtanggaan;
- c) Pelaksanaan sosialisasi dan penegakan perundang-undangan;
- d) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan seluruh kegiatan Dinas;
- e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Sekretaris membawahi :

- a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
- b) Sub Bagian Keuangan;
- c) Sub Bagian Program.

- 3) **Bidang Perlindungan Hutan.** Bidang Perlindungan Hutan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam penyiapan rumusan kebijakan teknis dibidang Perlindungan Hutan yang meliputi Konservasi dan rehabilitasi Hutan serta Keamanan dan Penyuluhan Kehutanan.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Bidang Perlindungan Hutan mempunyai fungsi :

- a) Penyiapan rencana pengamanan hutan;
- b) Pengelolaan dan pelaksanaan pengawasan hutan;
- c) Pengendalian kebakaran hutan;
- d) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Perlindungan Hutan membawahi :

- a) Seksi Konservasi dan rehabilitasi Hutan;
- b) Seksi Keamanan dan Penyuluhan Kehutanan.

- 4) **Bidang Potensi Kehutanan.** Bidang Potensi Kehutanan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam penyiapan rumusan kebijakan teknis Potensi Kehutanan yang meliputi Inventarisasi Hutan dan Tataguna Hutan.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Bidang Potensi Kehutanan mempunyai fungsi :

- a) Penyusunan dan pengelolaan data inventarisasi hutan;
- b) Perencanaan tataguna hutan, pengembangan hutan alam dan aneka tanaman;
- c) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Potensi Kehutanan membawahi :

- a) Seksi inventarisasi Hutan;
- b) Seksi tataguna hutan.

- 5) **Bidang Peredaran Hasil, Pengendalian Hasil Hutan.** Bidang Peredaran Hasil, Pengendalian Hasil Hutan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam penyiapan rumusan kebijakan teknis dibidang Peredaran Hasil, Pengendalian Hasil Hutan.

Bidang Peredaran Hasil, Pengendalian Hasil Hutan mempunyai fungsi :

- a) Penyiapan pengelolaan peredaran hasil hutan;
- b) Penyiapan data-data jenis-jenis hasil hutan;
- c) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Peredaran Hasil, Pengendalian Hasil Hutan membawahi :

- a) Seksi Peredaran hasil Hutan;
- b) Seksi Pengawasan Pengendalian Hasil Hutan.

2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

a. Visi

Visi berkaitan dengan pandangan jauh ke depan menyangkut kemana instansi Pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif (LAN-RI, 2003:7). Dengan demikian visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi Pemerintah.

Dalam konteks ini untuk tercapainya peningkatan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Kehutanan kabupaten Kepulauan Yapen, maka telah ditetapkan visi dan misi yang mengacu pada visi dan misi Departemen Kehutanan RI dan Pemerintah Provinsi Papua. Adapun visi yang ingin dicapai oleh Dinas Kehutanan kabupaten Kepulauan Yapen adalah : **"TERWUJUDNYA KEMANDIRIAN PENGELOLAAN HUTAN BERKELANJUTAN DAN LESTARI UNTUK KEMAJUAN DAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DI KEPULAUAN YAPEN"**

Pernyataan ini mengandung nilai-nilai yang menjadi asas pembangunan kehutanan sekaligus tujuan pemanfaatan sumberdaya hutan. Pemanfaatan sumberdaya hutan ini harus dilaksanakan berdasarkan rasionalitas dan optimalitas dengan mengembangkan kemandirian daerah guna menjamin kelestarian dan keseimbangan ekosistem, serta pembangunan berkelanjutan secara berkeadilan.

b. Misi

Misi merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik sesuai dengan Visi yang telah ditetapkan (LAN – RI, 2003:8 dalam Renstra Dinas Kehutanan 2012). Dengan pernyataan misi, diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat mengetahui peran dan program Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen serta hasil yang akan diperoleh di masa yang akan datang.

Untuk mewujudkan visi di atas, maka misi dan tujuan masing-masing misi ditetapkan sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan Penataan dan Penguatan Kelembagaan.
- 2) Menyiapkan dan Memantapkan Kepastian Kawasan Hutan.
- 3) Memantapkan Pemanfaatan Hutan dan Hasil Hutan.
- 4) Menyelenggarakan Rehabilitasi Hutan dan Lahan.
- 5) Melaksanakan dan Meningkatkan Perlindungan Kawasan Hutan, Konversi Hutan dan Jasa Lingkungan.

1. Misi Pertama : Melaksanakan Penataan dan Penguatan Kelembagaan.

Tujuan :

- a. Terselenggaranya pengaturan dan pengurusan perencanaan Kehutanan.
- b. Terselenggaranya sistem evaluasi dan kinerja kelembagaan kehutanan.
- c. Berperan aktif dalam menjalin kerjasama dengan internasional dalam pengelolaan sumber daya hutan.
- d. Terbangunnya Kelembagaan Masyarakat Adat pemilik hak ulayat untuk berperan aktif dalam pengelolaan sumber daya hutan.
- e. Mewujudkan aparatur Kehutanan yang profesionalisme, bersih dan berwibawa.
- f. Terbangunnya UPTD Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Model Yapen.

Sasaran strategis :

- a. Renstra, Rencana Pembangunan Jangka Menengah, Rencana Kerja Tahunan, data statistic, selesai disusun dan dapat diimplementasikan.
 - b. Penyusunan dan pelaporan hasil – hasil pelaksanaan kegiatan.
 - c. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pengelolaan sumber daya hutan bagi aparatur Kehutanan pada Negara-negara yang memiliki sistem pengelolaan hutan modern.
 - d. Sekitar 80 % masyarakat adat didalam dan sekitar hutan berperan aktif dalam pengelolaan sumber daya hutan.
 - e. Terselenggaranya penyebarluasan Peraturan perundang-undangan dan kebijakan serta informasi dibidang kehutanan
 - f. Terbangunnya sistim informasi data Base Kepegawaian Dinas.
 - g. Peningkatan koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan program pembangunan Kehutanan.
 - h. Meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial SDM Kehutanan.
2. Misi Kedua : Menyiapkan dan Memantapkan Kepastian Kawasan Hutan

Tujuan :

- a. Mengetahui luas dan fungsi hutan yang pasti sesuai kondisi dan karakteristiknya.
- b. Menata dan memantapkan ruang kelola kawasan hutan.

Sasaran Strategis :

- a. Kawasan hutan yang telah ditetapkan berdasarkan fungsi kawasan hutan dapat ditata batas.
 - b. Beroperasinya unit manajemen Pengelolaan Hutan di Kabupaten Kepulauan Yapen.
 - c. Tersedianya data penyebaran kampung dan kondisi sosial ekonomi masyarakat yang tinggal didalam dan disekitar kawasan.
 - d. Tersedianya data dan informasi Neraca Sumber Daya Hutan (NSDH) : 100 % informasi potensi penutupan lahan, 80 % informasi kayu komersial dan non komersial, 80 % informasi satwa liar serta 80 % informasi jasa lingkungan dan ekotourisme (wisata hutan).
3. Misi Ketiga : Memantapkan Pemanfaatan Hutan dan Hasil Hutan

Tujuan :

- a. Terselenggaranya pengaturan dan pengurusan pengelolaan hutan.
- b. Perencanaan Pemanfaatan hutan.

Sasaran Strategis :

- a. Fasilitasi peningkatan produksi dan pelayanan pemberian ijin-ijin usaha.
- b. Fasilitasi peningkatan optimalisasi industry primer skala dibawah dan diatas 6000 M³.
- c. Penerimaan Negara Bukan Pajak, (DR, PSDH dan Restribusi Daerah).
- d. Fasilitasi perencanaan dan pembangunan industry kayu rakyat.
- e. Pengelolaan Hutan Lestari (PHL) pada pemegang ijin.

- f. Fasilitasi pengembangan hasil hutan bukan kayu.
 - g. Pengendalian Pemanfaatan Hasil Hutan.
4. Misi Keempat : Menyelenggarakan Rehabilitasi Hutan dan Lahan.

Tujuan :

- a. Meningkatkan ekonomi masyarakat.
- b. Terselenggaranya rehabilitasi hutan dan lahan.
- c. Terselenggaranya Pengelolaan Hutan Berkelanjutan.

Sasaran Strategis :

- a. Fasilitasi pembangunan Hutan Tanaman Industri dan didukung oleh industry yang efisien.
- b. Fasilitasi pembangunan hutan tanaman rakyat seluas 17.244 ha.
- c. Fasilitasi pembangunan hutan cadangan pangan seluas 100 ha.
- d. Mendorong rehabilitasi hutan dan lahan berjalan secara efektif di seluruh Kabupaten / Kota.
- e. Fasilitasi peningkatan keterampilan masyarakat kampung.
- f. Mendorong terlaksananya sitem silvikultur pada kegiatan pengelolaan hutan.
- g. Mendorong terbangunnya pusat persemaian modern di Kabupaten Kepulauan Yapen.
- h. Mendorong terbangunnya Kebun Botani Kehutanan dan kebun bibit rakyat (KBR) di Kabupaten Kepulauan Yapen.
- i. Memfasilitasi Pelaksanaan Sertifikasi Hutan di Kabupaten Kepulauan Yapen.

5. Misi Kelima : Melaksanakan dan Meningkatkan Perlindungan Kawasan Hutan, Konservasi Hutan dan Jasa Lingkungan.

Tujuan :

- a. Menurunnya kasus pemanfaatan hutan dan perdagangan hasil hutan illegal.
- b. Terselenggaranya penegakan hukum dibidang Kehutanan.
- c. Terbangunnya Masyarakat Adat untuk berperan serta dalam perlindungan dan pengamanan hutan.
- d. Terselenggaranya pengendalian kebakaran hutan.
- e. Termanfaatkannya sumber daya alam hayati dan ekosistemnya berdasarkan prinsip kelestarian.

Sasaran Strategis :

- a. Terlaksananya pengamanan hutan secara terpadu di 14 distrik.
- b. Terlaksananya penyelesaian kasus – kasus kejahatan / pelanggaran di bidang Kehutanan.
- c. Sekitar 80 % Masyarakat Adat didalam dan sekitar hutan berperan aktif dalam perlindungan dan pengamanan hutan.
- d. Terwujudnya pengendalian kebakaran hutan secara efektif pada tingkat distrik / kampung.
- e. Pengelolaan dan pemanfaatan kawasan konservasi secara optimal.
- f. Fasilitasi Pengembangan Ekowisata dan jasa Lingkungan.

3. Kebijakan, Strategi, Program Dan Kegiatan

a. Kebijakan

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, maka pendekatan kebijakan pengelolaan hutan meliputi :

- 1) Peningkatan dan Penguatan Kapasitas Kelembagaan Masyarakat dan Aparatur (Kapasitas dan Kapabilitas).
- 2) Pemantapan dan Penataan Kawasan Hutan (rasionalisasi, redesign, rekalkulasi).
- 3) Penataan HPH/TUPHHK dan Revitalisasi Industri Kehutanan.
- 4) Pembangunan dan Pengembangan Hutan Tanaman (HTI dan Hutan Tanaman Rakyat)
- 5) Pemberantasan Penebangan Liar dan Peredaran Hasil Hutan secara Illegal.
- 6) Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Adat Pemilik Hak Ulayat didalam dan disekitar kawasan hutan.
- 7) Penghentian Pemasaran Kayu Logs Keluar wilayah Papua (*Logs Export Banned*).
- 8) Pengembangan Kawasan Konservasi Menunjang Jasa Lingkungan (*Ecotourism, CDM, Carbn Trade*)
- 9) Pengembangan dan Budidaya Hasil Hutan Bukan Kayu.

b. Strategi

Berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan maka Strategi Dasar adalah : “ **Pengelolaan Hutan Berkelanjutan dan Lestari Berbasis Masyarakat Adat** ” melalui pendekatan Kelola Kelembagaan, Kelola

Kawasan Hutan dan Kelola Pemanfaatan Hasil Hutan dengan 10 strategi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kapasitas kelembagaan, aparatur, sarana prasarana, penyediaan dana dan membangun kerja sama para pihak.
- 2) Membangun jejaring kerja dengan meningkatkan koordinasi, pengendalian pengawasan, kerja sama lokal, regional, nasional dan internasional.
- 3) Percepatan implementasi KPH sebagai unit manajemen pengelolaan hutan.
- 4) Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL) baik hutan produksi, hutan lindung, hutan mangrove dan pengembangan hutan rakyat.
- 5) Membangun pusat data dan informasi pembangunan kehutanan.
- 6) Penataan perizinan yang efektif dan efisien.
- 7) Optimalisasi industry perkayuan, pengembangan industry kayu rakyat, diversifikasi produksi hasil hutan dan segmentasi pasar.
- 8) Pengembangan rehabilitasi hutan, hutan tanaman dan jasa lingkungan.
- 9) Melakukan upaya konservasi, penegakan hukum dibidang kehutanan dan promosi potensi endemic hutan papua.
- 10) Percepatan implementasi Undang-undang Otonomi Khusus dengan peraturan pelaksanaan yang mengakomodir masyarakat sebagai pelaku didalam pengelolaan hutan dan mendorong investasi bidang kehutanan.
- 11) Penataan dan pemetaan partisipatif hak ulayat masyarakat adat.

4. Kondisi Yang Diinginkan

Pembangunan Kehutanan oleh Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen ke depan ditujukan untuk mewujudkan “Kemandirian pengelolaan hutan berkelanjutan dan lestari untuk kemajuan dan kesejahteraan masyarakat di Kepulauan Yapen. Kemandirian Pengelolaan hutan berkelanjutan terbaik untuk pengelolaan hutan lestari yang dapat memberikan peningkatan pendapatan masyarakat di dalam dan sekitar kawasan hutan menuju kesejahteraan “.

Untuk mewujudkan sektor kehutanan sebagai sektor unggulan dalam pembangunan di Kabupaten Kepulauan Yapen maka perlu dilakukan Revitalisasi Sektor Kehutanan. Pengelolaan hutan di Kabupaten Kepulauan Yapen harus berorientasi dari orientasi ekonomi ke arah pembangunan berkelanjutan dan berbasis masyarakat adat (resource and community base development). Bentuk orientasi pembangunan kehutanan yaitu :

1. Perubahan orientasi produksi kayu dari hutan alam ke hutan tanaman.
2. Perubahan orientasi dari hasil hutan kayu ke hasil hutan non kayu dan jasa lingkungan.
3. Pergeseran pola pengusahaan hutan dari konglomerasi ke pemberdayaan peningkatan peran serta masyarakat dan penyertaan kepemilikan saham maupun bantuan modal usaha.
4. Perubahan bentuk pengelolaan hutan dari optimalisasi produksi logs ke optimalisasi fungsi hutan dan diversifikasi produk.
5. Pergeseran kewenangan pengelolaan hutan dari sentralisasi ke desentralisasi.

Dengan memperhatikan kondisi sumber daya hutan saat ini, kondisi umum yang diinginkan adalah :

1. Sumberdaya hutan dikelola secara optimal sesuai dengan daya dukung fungsi kawasan hutan.
2. Ekonomi rumah tangga masyarakat adat meningkat sampai tingkat sejahtera.
3. Menguatkan dan memberdayakan masyarakat adat dalam Pengelolaan hutan.
4. Meningkatkan kapasitas kelembagaan masyarakat adat dalam pengelolaan hutan.
5. Meningkatkan kapasitas aparatur kehutanan Kabupaten.
6. Meningkatkan manfaat ekonomi dalam pengelolaan hutan (Produksi, Distribusi, Pasar)
7. Mengoptimalkan dan mengembangkan industry perkayuan.
8. Mengembangkan hutan rakyat dan hutan tanaman industry.
9. Melestarikan hutan dan keanekaragaman hayati.

a. Lingkungan

Kondisi ekologi dalam jangka menengah yang diinginkan sebagai berikut :

1. Keberadaan hutan terjamin dan berjalan sesuai fungsinya (konservasi, lindung dan produksi).
2. Kawasan hutan dipertahankan melalui sinkronisasi dan koordinasi dalam penataan ruang, pengukuhan kawasan hutan (penunjukan, penataan batas, pemetaan dan penetapan), serta optimalisasi penatagunaan kawasan hutan.

3. Adanya kepastian hukum dalam penggunaan kawasan dan berkurangnya konflik pemanfaatan kawasan.
4. Keanekaragaman Sumberdaya Alam Hayati terjaga.
5. Daerah Aliran Sungai (DAS) dikelola secara optimal agar fungsinya sebagai sistem penyangga kehidupan terpelihara.

b. Sosial

Kondisi sosial dalam jangka menengah yang diinginkan sebagai berikut :

1. Peran serta Masyarakat Adat pengelolaan sumberdaya hutan meningkat secara proporsional sesuai dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki.
2. Manfaat hutan meningkat dan terdistribusi secara adil dan merata terutama terhadap masyarakat yang kehidupannya bergantung kepada sumberdaya hutan.
3. Keberadaan Masyarakat Adat dan Hak Ulayat didalam dan sekitar hutan diakui sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan taraf kehidupannya meningkat.
4. Kualitas kesejahteraan masyarakat (Pendidikan dan kebudayaan, kesehatan, perumahan dan lingkungan) yang bergantung pada sumberdaya hutan terutama yang berada didalam dan sekitar hutan meningkat.

c. Ekonomi

Kondisi ekonomi dalam jangka menengah yang diinginkan sebagai berikut :

1. Pendapatan riil masyarakat yang bergantung pada sumberdaya hutan terutama yang berada didalam dan sekitar kawasan hutan meningkat.
2. Sektor kehutanan berperan nyata dalam pembangunan dan pengembangan wilayah.
3. Kontribusi sektor kehutanan terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) baik dari kayu, bukan kayu dan jasa lingkungan meningkat secara proporsional dan bertahap.
4. Penyerapan tenaga kerja dibidang pemanfaatan hutan, pembangunan HTI, Hutan Rakyat, pengolahan hasil hutan, konservasi dan jasa lingkungan meningkat.
5. Aneka usaha kehutanan berskala kecil dan menengah dapat berjalan dan terjamin keberlanjutannya mulai dari pemenuhan baku sampai pemasaran.
6. Industri kayu rakyat dan industry, industry menengah dan industry berskala besar, mulai dari pemanfaatan sampai dengan pengolahan hasil hutan berkembang secara efisien, berkelanjutan dan berdaya saing tinggi yang didorong iklim usaha yang kondusif.

d. Kelembagaan

1. Peraturan Daerah Khusus (Perdapus) dan kebijakan yang berkaitan dengan pengurusan hutan dan kehutanan (perencanaan kehutanan, pengelolaan hutan dan pengendalian), serta pemberdayaan masyarakat tersedia dan dapat dilaksanakan.

2. Organisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen berjalan secara efektif, efisien dan optimal sesuai tugas pokok dan fungsinya.
3. Kelembagaan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan hutan lestari, peningkatan konservasi flora fauna dan Gerakan Rehabilitasi Hutan dan Lahan dapat terbentuk serta berjalan sesuai fungsinya.
4. Lembaga non pemerintah yang berkaitan dengan kehutanan dapat berkembang dan menjadi mitra (Partner), katalisator dan control yang efisien dan efektif bagi penyelenggaraan kehutanan.
5. Sumber Daya Manusia (SDM) Kehutanan yang professional tersedia dan terdistribusi secara proporsional terutama di wilayah-wilayah pengelolaan hutan, unit konservasi dan unit rehabilitasi hutan dan lahan serta didukung dengan sistem karir dan insentif yang memadai.
6. Sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembangunan kehutanan tersedia dan memadai.
7. Pengawasan dan pengendalian pembangunan kehutanan berjalan efektif serta didukung oleh masyarakat.
8. Anggaran untuk penyelenggaraan kehutanan tersedia dan memadai serta terjadwal dengan baik.

B. Hasil

1. Identifikasi Responden

a. Menurut Tingkat Pendidikan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 39 orang dengan kualifikasi tingkat pendidikan yang beragam. Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kehutanan menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel. 4.1
Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kehutanan
Kabupaten Kepulauan Yapen

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Prosentase |
|--------------|--------------------|-----------------|--------------|
| 1. | S2 | 1 Orang | 2,56 % |
| 2. | S1/D4 | 25 Orang | 64,10 % |
| 3. | Diploma 3 | 2 Orang | 5,13 % |
| 4. | SMU/Sederajat | 11 Orang | 28,21 % |
| Total | | 39 Orang | 100 % |

Sumber : *Kepegawaian Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen 2015*

Jumlah Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen menurut tingkatan pendidikan terdiri dari S2 sebanyak 1 orang atau 2,56 %, S1/D4 sebanyak 25 orang atau 64,10 %, Diploma 3 sebanyak 2 orang atau 5,13 %, SMU/Sederajat sebanyak 11 orang atau 28,21 %.

Dari 39 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada pada Dinas Kehutanan, yang berpendidikan Sarjana Kehutanan sebanyak 14 orang, D3 Kehutanan sebanyak 1 orang dan SMU/SKMA Kehutanan sebanyak 1 orang sehingga tenaga teknis kehutanan yang ada sebanyak 16 orang, dan yang lainnya 23 orang berpendidikan umum/non teknis kehutanan.

b. Menurut Golongan

Komposisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kehutanan menurut golongan ruang dan kepangkatan dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menurut Golongan

| No. | Golongan | Jumlah | Prosentase |
|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| 1. | Golongan IV | 4 Orang | 10,26 % |
| 2. | Golongan III | 25 Orang | 64,10 % |
| 3. | Golongan II | 10 Orang | 25,64 % |
| Total | | 39 Orang | 100 % |

Sumber : *Kepegawaian Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen 2015*

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut golongan kepangkatan terdiri dari golongan IV sebanyak 4 orang atau 10,26 %, golongan III sebanyak 25 orang atau 64,10 % dan golongan II sebanyak 10 orang atau 25,64 %.

c. Menurut Jenis Kelamin

Dari 39 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Kehutanan dapat di komposisikan menurut jenis kelamin, sebagai berikut :

Tabel. 4.3
Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menurut Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase |
|--------------|---------------|-----------------|--------------|
| 1. | Laki – Laki | 28 Orang | 71,79 % |
| 2. | Perempuan | 11 Orang | 28,21 % |
| Total | | 39 Orang | 100 % |

Sumber : *Kepegawaian Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen 2015*

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa komposisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut jenis kelamin, maka jenis kelamin Pegawai Negeri Sipil (PNS) laki-laki berjumlah 28 orang atau 71,79 % dan jenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang atau 28,21 %.

d. Sarana dan Prasana

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang tersedia, dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Sarana dan Prasarana Dinas Kehutanan

| No. | Jenis Peralatan | Jumlah | Kondisi |
|-----|------------------|--------|---------|
| 1. | Kendaraan Roda 4 | 2 | Baik |
| 2. | Kendaraan Roda 2 | 19 | Baik |
| 3. | Komputer | 7 | Baik |
| 4. | Laptop | 10 | Baik |
| 5. | Printer | 10 | Baik |
| 6. | Infokus | 11 | Baik |
| 7. | Clinometer | 2 | Baik |
| 8. | Altimeter | 2 | Baik |

| | | | |
|--------------|----------------------|-----------|-------------------|
| 8. | Kompas | 4 | Baik |
| 9. | GPS | 4 | Baik |
| 10. | Telepone | 2 | Baik |
| 11. | Faximlife | 2 | Baik |
| 12. | Camera | 1 | Baik |
| 13. | Ploter | 1 | Baik |
| 14. | Televisi | 1 | Baik |
| 15. | Air Condetioner (AC) | 1 | Baik |
| 16. | Wireles | 1 | Baik |
| 17. | Mesin Potong Rumput | 2 | 1 Rusak 1 Baik |
| Total | | 82 | |

Sumber : *Bendahara Barang Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen 2015*

2. Hasil Penelitian

Pelaksanaan wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada informan terlebih dahulu ditulis dalam pedoman wawancara. Pertanyaan diajukan kepada informan dan langsung dijawab oleh informan yang bersangkutan. Pertanyaan-pertanyaan dibuat berdasarkan komponen yang diteliti yaitu tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Pertanyaan-pertanyaan tersebut berjumlah 6 sampai 13 pertanyaan pada setiap komponen.

Hasil wawancara segera harus dicatat setelah melakukan wawancara agar tidak lupa bahkan hilang. Karena wawancara dilakukan secara terbuka dan tidak berstruktur, maka peneliti perlu membuat rangkuman yang lebih sistematis terhadap hasil wawancara. Dari berbagai sumber data, perlu dicatat mana data yang dianggap penting, yang tidak penting, data yang sama dikelompokkan. Hubungan satu data dengan data yang lain perlu dikonstruksikan, sehingga menghasilkan pola dan makna tertentu (Sugiyono, 2005).

a. Tipe Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai

Dalam wawancara yang dilakukan penulis berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan diperoleh informasi bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya dalam penetapan keputusan dan berbagai kegiatan organisasi yang dilaksanakan selama ini. Dari hasil wawancara di peroleh informasi bahwa tipe kepemimpinan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen lebih menjurus kepada tipe kepemimpinan demokrasi. Selain tipe kepemimpinan faktor disiplin dan kemampuan/ SDM juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan berhubungan dengan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai telah dilakukan berbagai upaya guna mendorong bawahan/pegawai untuk melakukan tugas dan pekerjaannya dalam meningkatkan kinerja pegawai berupa pemberian

insentif, pujian dan penghargaan. Selain itu motivasi dalam bentuk yang lain diberikan kendaraan dinas bagi semua pejabat dan eselon yang ada pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Dalam bentuk penghargaan diberikan perjalanan dinas bagi pegawai yang mempunyai kinerja baik.

c. Lingkungan Kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam wawancara tentang lingkungan kerja yang merupakan kondisi tempat kita bekerja sehingga dapat memberikan rasa aman, nyaman dan betah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan melalui suasana kerja, sarana prasarana dan hubungan serta komunikasi dengan rekan kerja. Data yang diperoleh dari hasil wawancara tentang lingkungan kerja ternyata suasana kerja dan sarana prasarana merupakan komponen yang menjadi penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Sedangkan hubungan dan komunikasi selama ini sangat baik, mulai dari bawahan/staf secara berjenjang sampai ke tingkat pimpinan/kepala dinas.

C. Pembahasan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).

Secara keseluruhan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen yang dilihat dari tipe kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sudah cukup baik. Tipe kepemimpinan yang dimiliki kepala

dinas selama ini menunjukkan seorang pemimpin yang bijaksana dan memberikan kesempatan serta tanggung jawab kepada bawahannya untuk mengembangkan diri dan belajar untuk bertanggungjawab terhadap suatu pekerjaan yang diberikan. Motivasi yang diberikan oleh atasan baik itu kepala dinas maupun pejabat eselon 3 yang ada kepada bawahannya cukup baik, walaupun hanya sebatas pemberian dorongan dan perhatian atas apa yang dikerjakan oleh pegawai. Sedangkan lingkungan kerja yang ada pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen sudah cukup baik dan memadai, namun jika dilihat dari beberapa hal di atas faktor lingkungan kerja terdapat hambatan atau kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1. Tipe Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Pada komponen tipe kepemimpinan disini peneliti ingin menganalisis bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya serta penetapan keputusan dan berbagai kegiatan organisasi yang dilaksanakan selama ini.

Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai didalamnya. Jika tipe kepemimpinan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh staf atau bawahan maka roda pemerintahan dapat berjalan sesuai tujuan organisasi tersebut. Tipe kepemimpinan kepala dinas kehutanan yang selama ini dibangun dan dijalankan oleh Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen sudah dapat dikatakan cukup baik dan mendapat tempat, kepercayaan dari bawahan dalam memimpin dinas kehutanan.

Berdasarkan hasil wawancara penelitian yang dilakukan tentang tipe kepemimpinan diketahui bahwa tipe kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dapat dibuktikan dengan semakin baik tipe kepemimpinan maka semakin baik pula dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen. Hal ini didukung oleh pernyataan Cecep Hidayat dkk (2010), dimana dalam beberapa penelitian menunjukkan gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada tugas, maka produktivitas organisasi makin meningkat. Begitu pula gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada orang, maka produktivitas organisasi makin menjadi meningkat.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen selama menjalankan tugas sebagai kepala dinas dalam menentukan keputusan/kebijakan dan berbagai kegiatan organisasi yang dilaksanakan yaitu kebijakan akhir memang berada pada kepala dinas tetapi semua itu merupakan hasil koordinasi dari eselon III yang ada pada dinas kehutanan. Keputusan itu merupakan hasil diskusi bersama yang dilakukan antara atasan dan bawahan, sehingga komunikasi yang dijalankan pada dinas kehutanan antara atasan dan bawahan terlihat cukup baik dan harmonis serta adanya timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Keadaan ini merupakan hasil wawancara yang dinyatakan oleh saudara MK dan HO sebagai berikut :

“Ya kalau komunikasi yang dibuat oleh beliau selaku kepala dinas komunikasi horizontal maupun vertikal saya kira sangat baik, komunikasi formal maupun non formal itu memang sangat baik yang beliau buat sehingga itu salah satu dasar untuk beliau mengontrol kinerja dalam kepemimpinan beliau, itu sangat baik terhadap komunikasi itu yang terus terang sangat baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“E... kalau keputusan yang beliau buat itu memang sering, bukan sering tapi memang selalu ada hal-hal yang beliau buat dalam kita punya pekerjaan awal tahun maupun pertengahan tahun itu beliau apa kita harus kumpul, kita kumpul bersama-sama trus beliau mengambil keputusan atau kebijakan dalam pekerjaan, jadi kalau menurut saya memang keputusan yang beliau ambil kadang-kadang kita kumpul semua ada pertemuan baru beliau membuat suatu keputusan atau kebijakan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Jadi keputusan yang dibuat oleh kepala dinas, memang mutlak itu dari kepala dinas tapi beliau juga ada punya pertimbangan-pertimbangan yang beliau apa keputusan itu melihat dari pada bawahan-bawahan yang khusus beliau percayakan, memang keputusan itu memang sangat mutlak dari kepala dinas tapi itupun juga beliau mempertimbangkan ada hal-hal lain sehingga keputusan itu beliau ambil tidak merugikan atau tidak ada hal-hal yang terjadi kesenjangan, jadi memang pembagian pekerjaan dan keputusan yang beliau ambil itu beliau sangat percayakan kepada khusus dari sekretaris maupun bidang-bidang yang lain.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Kewenangan sebenarnya saya pikir keputusan apa yang selama ini ada di kepala dinas itu ia, artinya dia laksanakan itu sesuai dengan tugas pimpinannya sebagai seorang pimpinan, tugas tugas yang lain yang harus dia berikan kepada kita untuk dalam mengambil sebuah keputusan saya pikir itu dia laksanakan dengan baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa keputusan yang diambil oleh kepala dinas kehutanan tidak mutlak dan melekat pada jabatan kepala dinas saja, tetapi keputusan itu diambil berdasarkan rapat intern dan koordinasi dengan bidang tertentu yang mempunyai tupoksi dalam pekerjaan tersebut.

Keputusan yang di ambil oleh kepala dinas kehutanan juga dilihat dari program dan kegiatan atau keadaan yang dihadapi, dimana bila keputusan itu perlu diambil berdasarkan bidang tugas salah satu eselon III atau bidang yang ada maka pejabat pada eselon atau bidang tersebut yang bersama kepala dinas menentukan keputusan dan kebijakan yang diambil, namun bila keputusan atau

kebijakan itu merupakan keputusan bersama, dinas atau organisasi maka seluruh pejabat bahkan staf yang ada dapat dilibatkan dalam menentukan keputusan tersebut. Keputusan tersebut diambil melalui rapat terbatas bersama pejabat eselon III dan juga rapat umum bersama seluruh pegawai. Selain itu keputusan yang diambil oleh kepala dinas tidak mutlak berada di kepala dinas namun dalam pelaksanaannya pejabat atau eselon tersebut di berikan tanggungjawab penuh dalam pelaksanaan kegiatan dan program yang dilaksanakan. Tanggungjawab itu dimulai dari administrasi, pelaksanaan lapangan dan pembuatan laporan diberikan kepada pejabat atau pegawai yang mempunyai bidang tugas disitu/tupoksi dan pegawai yang mendapat kepercayaan dari kepala dinas. Hal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu seorang kepala bidang yang menyatakan :

“E... keputusan yang beliau buat itu, kalau memang menyangkut dengan e... beliau merasa penting untuk saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan kalau beliau merasa penting dan itu berkaitan dengan bidang pekerjaan, saya dilibatkan kalau memang keputusan itu beliau rasa macam tidak berkaitan dengan bidang pekerjaan saya, ya memang beliau tidak libatkan, tapi pada prinsipnya bahwa apa yang beliau putuskan dalam satu kebijakan saya rasa semua itu baik tidak merugikan satu sama lain.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Ya, jadi yang selama ini terjadi ya ada yang secara pribadi tp ada jg yang melalui rapat bersama, tergantung dari kepala dinas, misalnya kalau memang harus keputusan bersama artinya untuk kepentingan bersama biasanya sama-sama tetapi kalau sesuai dengan bidang kerjanya, biasanya langsung sesuai dengan pejabat yang ada disitu, langsung dipanggil dan diambil keputusan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Pernyataan ini menjelaskan bahwa keputusan diambil secara bersama dengan pejabat/eselon di bawahnya bahkan juga staf, dan keputusan itu

diberikan kepada bidang yang berwenang, selain itu pekerjaan atau tugas yang diberikan diserahkan pula tanggungjawab untuk pelaksanaannya dilapangan.

Dari keadaan di atas dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen selama ini adalah Tipe Kepemimpinan Demokrasi dimana keputusan yang diambil oleh kepala dinas tidak mutlak berada pada jabatan kepala dinas dan juga tidak memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya melainkan keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama pegawai dan keputusan itu diberikan tanggungjawab kepada pegawai sesuai dengan bidang tugasnya dan berinteraksi satu sama lain, kepala dinas hanya memberikan wawasan dan langkah-langkah yang harus di ambil serta pengawasan. Pernyataan di atas tentang tipe kepemimpinan kepala dinas disampaikan dalam hasil wawancara saudara HO dan LT sebagai berikut :

Saya pikir keputusan yang demokrasi itu yang sementara ini atau selama ini diambil oleh kepala dinas, yaitu keputusan yang dilakukan tidak hanya keputusan untuk kepemimpinan sendiri tetapi keputusan itu juga melibatkan pegawai atau staf yang lain (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Menurut saya sebagai seorang staf saya pikir selama ini tipe kepemimpinan kepala dinas selama ini sangat demoraksi, karena keputusan yang diambil kan bersama-sama dengan staf yang lain seperti kepala bidang dan kepala seksi (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

Pernyataan di atas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Handoko T. H (2011), dalam pernyataannya bahwa Kepemimpinan demokratis yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Sedangkan

Cecep Hidayat dkk (2010), mengatakan bahwa Tipe demokratis adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan bersama antara pemimpin dengan bawahan (Memberi kesempatan partisipasi pada bawahan).

Dalam wawancara yang dilakukan diketahui juga bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai selain tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin faktor disiplin dan kemampuan atau sumber daya seorang pegawai juga sangat menentukan kinerja dari pegawai tersebut. Disiplin dan kemampuan SDM ini berpengaruh karena masih adanya pekerjaan atau tugas yang telah diberikan kepada pegawai atau bidang tertentu namun tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu, keadaan ini membuat pekerjaan atau tugas tersebut harus dikerjakan oleh bidang lain, hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala dinas sebagai berikut :

“Ya jadi untuk mencapai percepatan dari pelaksanaan kegiatan yang harus di tempuh, kemampuan dia (pegawai) tidak bisa atau disiplinnya dia rendah ya maka sasaran pekerjaan itu tidak akan tercapai sehingga terpaksa diambil alih oleh orang lain, tetapi ini tentunya dia (pegawai tersebut) diikutkan juga tetapi ya tidak berperan penuh, terpaksa staf/pegawai yang saya anggap bahwa punya kemampuan disitu untuk membantu dia melaksanakan tugas itu supaya terealisasi dengan baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 19 April 2016)

Keadaan disiplin dan kemampuan ini juga dapat dibuktikan dengan hasil wawancara yang dikemukakan oleh sekretaris dinas kehutanan dimana beliau menyebutkan bahwa :

“Ya biasanya kalau dari kepala dinas kalau memang ada pekerjaan yang sudah melewati batas waktu seharusnya diselesaikan tetapi tidak diselesaikan ya biasanya langsung kepala dinas minta kita sekretaris, walaupun itu pekerjaan bidang yang seharusnya diselesaikan oleh bidang teknis biasanya terpaksa juga sekretaris harus menyelesaikan termasuk yang teknis termasuk diselesaikan

juga, walaupun pekerjaan sekretaris artinya tidak terbatas diurus rumah tangga dan administrasi tetapi menyangkut menyelesaikan tugas yang ada dibidang teknis juga.” (Hasil Wawancara Tanggal 07 April 2016)

Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti Haslindah A (2013), yang menjelaskan bahwa sifat kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Yusuf (2010), dimana Kepemimpinan berpengaruh negatife terhadap kinerja pegawai. Kedua penelitian tersebut di atas dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, berdasarkan penelitian dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan oleh peneliti membuktikan bahwa tipe kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada dinas kehutanan.

Dalam melaksanakan tupoksi, kepala dinas selama ini selalu melakukan pengembangan atau pengkaderan kepemimpinan terhadap pejabat kepala bidang/eselon 3 disaat beliau melaksanakan tugas kedinasan keluar daerah. Pengembangan dan pengkaderan ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada pejabat dibawahnya untuk belajar menjadi seorang pemimpin. Pengkaderan kepemimpinan ini dapat dilihat dari pernyataan yang di sampaikan oleh AYB dan EA, sebagai berikut :

“Ya untuk pengkaderan tetap kepala dinas sudah laksanakan ya terutama untuk saya yang sebagai sekretaris memang pengkaderan itu saya rasakan karena e... khusus untuk pada saat perjalanan dinas kepala dinas keluar lebih banyak pekerjaan atau pelimpahan kewenangan atau mewakili lebih banyak di sekretaris, tidak menutup kemungkinan juga untuk kepala bidang yang lain, kepala bidang yang lain juga memang pernah merasakan pelimpahan keweangan artinya mewakili tetapi memang lebih banyak di sekretaris.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Ya, misalnya saja kalau beliau jalan dinas selalu memberikan disposisi untuk mewakili itu selalu ada.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Menurut Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang (2014), dimana tipe kepemimpinan yang demokratis adalah pemimpin yang menyarankan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan keputusannya sendiri. Anggota kelompok diberikan kebebasan melakukan kegiatan dan berinteraksi satu sama lain, pemimpin hanya memberikan wawasan kepada anggota kelompok tentang tugas kelompok yang harus dikerjakan dan langkah yang harus diambil.

Dari tipe kepemimpinan demokrasi yang ada, dapat dikatakan bahwa kepala dinas dalam memimpin dinas kehutanan dapat mempengaruhi dan mendorong bawahannya untuk melakukan pekerjaan dan tugasnya dengan baik untuk mencapai kinerja yang baik pula. Dalam pengambilan keputusan kepala dinas tidak mengambil atau memutuskan sendiri namun keputusan yang diambil melibatkan pejabat dibawahnya bahkan seluruh staf. Pengambilan keputusan yang diambil juga melalui rapat-rapat intern atau rapat bersama secara keseluruhan, baik itu untuk memutuskan kesepakatan bersama atau mengevaluasi kegiatan dan pekerjaan yang sudah dilakukan.

2. Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku organisasi, motivasi seseorang akan berpengaruh terhadap perilaku seseorang di dalam organisasi, namun motivasi bukan satu-satunya faktor penentu dalam perilaku seseorang dalam sebuah organisasi. Motivasi merupakan dorongan (ide, emosi

atau kebutuhan fisik) yang menyebabkan seseorang mengambil suatu tindakan (Herlambang, 2014).

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2012), mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang dan menggerakkan seorang pegawai atau organisasi untuk melakukan pekerjaan, tugas dan kegiatan yang dilakukannya sehingga seorang pegawai atau organisasi tersebut memiliki semangat dan gairah untuk dapat mencapai tujuannya.

Motivasi adalah upaya yang dilakukan pemimpin guna mendorong bawahannya untuk melakukan tugas dan pekerjaannya melalui pemberian insentif, pujian dan penghargaan. Dari wawancara yang dilakukan diperoleh hasil bahwa selama ini motivasi yang diberikan selalu ada, kepala dinas dalam memberikan tugas selalu diikuti dengan motivasi, artinya bahwa selalu ada wawasan, arahan dan selalu ada petunjuk-petunjuk yang diberikan dalam pemberian tugas dan pekerjaan.

Salah satu motivasi yang diberikan oleh Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen adalah keterbukaan dan keteladanan, jadi apa yang kita katakan kita harus konsisten kemudian apa yang kita lakukan harus terbuka, contohnya Dokumen Penggunaan Anggaran (DPA) pada dinas kehutanan diberikan kepada bidang-bidang yang ada agar semua tahu kegiatan dan program yang akan dilaksanakan, walaupun itu adalah rahasia namun

untuk semua pegawai didalamnya itu harus tahu dan kita sama-sama melihat sehingga tidak ada yang tersembunyi.

Bentuk motivasi lain yang diberikan oleh kepala dinas adalah pemberian kendaraan dinas kepada semua pejabat eselon III dan IV, pemberian pujian bagi pegawai yang mempunyai prestasi atau kinerja baik dan juga pemberian penghargaan dengan memberikan perjalanan dinas bagi mereka yang mempunyai kinerja baik dan loyalitas tinggi. Selain itu pemberian insentif juga diberikan bagi mereka yang tergabung dalam tim penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA), pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pegawai (LAKIP), Pembuatan Rancangan Teknis (Rantek) Kegiatan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL). Pernyataan ini disampaikan oleh saudara TA sebagai berikut :

“Kalau insentif itu pasti ada, itu bagi pegawai-pegawai yang diberikan tugas khusus. Pasti ada insentif, dalam bentuk-bentuk panitia, sk panitia, atau diberikan mungkin ada sk-sk yang beliau tunjuk dalam satu kegiatan pasti ada insentifnya.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

Pernyataan di atas di dukung dengan teori Motivasi Finansial yang di kemukakan oleh Gitosudarmo dan Mulyono (1999), dimana motivasi finansial adalah dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan, imbalan tersebut sering disebut insentif.

Maksud dari pernyataan di atas bahwa insentif yang diberikan dalam bentuk motivasi itu ada. Namun insentif ini diberikan kepada mereka (pegawai) yang mendapat tugas khusus dalam bentuk surat keputusan kepala dinas untuk menyelesaikan tugas tertentu. Tugas yang diberikan ini dibuat dalam SK Panitia/Tim Kerja untuk menyelesaikan penyusunan rencana kerja anggaran

(RKA), SK Tim dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Lakip), dan SK Tim penyusunan rancangan teknis (Rantek) kegiatan rehabilitasi hutan dan lahan (RHL). Mereka yang termasuk dalam SK Tim ini mendapatkan insentif sebagai bentuk motivasi untuk menghargai hasil kerja mereka yang sudah dilakukan

Motivasi yang diberikan diberikan berupa pujian selalu ada walaupun itu hanya sekedar perhatian kecil namun pujian itu dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi berupa pujian ini dinyatakan oleh saudara HO dalam wawancaranya :

“Ya saya pikir ucapan terima kasih apa itu selalu disampaikan bahwa apa yang anda lakukan itu sudah sesuai dan selalu tepat waktu.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Pernyataan di atas menyatakan adanya pemberian pujian berupa ucapan terima kasih atas pekerjaan yang diselesaikan oleh bawahan. Ucapan terima kasih ini secara tidak langsung dapat memberikan semangat kepada pegawai/bawahan karena merasa hasil pekerjaannya sudah cukup baik, sehingga pegawai termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Selain itu motivasi yang kepala dinas berikan ada juga motivasi dari kepala bidang dalam bentuk lain kepada bawahan adalah motivasi dalam bentuk arahan dan petunjuk atas tugas dan pekerjaan yang diberikan kepala dinas kepada bawahannya, baik itu berupa petunjuk atau langkah-langkah dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Motivasi dalam bentuk arahan ini dapat dilihat dari pernyataan pegawai AYB, TA dan NA dalam wawancaranya sebagai berikut :

“Ya kalau untuk motivasi selalu ada ya, kepala dinas dalam memberikan tugas pekerjaan selalu diikuti dengan motivasi

memang, artinya bahwa selalu ada arahan, selalu ada petunjuk-petunjuk bahwa sekalipun tugas itu kecil tetapi tetap harus diselesaikan karena itu merupakan tugas yang harus kita selesaikan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Motivasi mungkin dalam hal ini memberikan petunjuk pelaksanaan dalam pekerjaan sesuai dengan peraturan teknis yang ada dibidang kami.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

“Iya itu kembali kepada apa, tadi motivasi beliau tadi untuk memberikan arahan-arahan sehingga pegawai itu tidak boleh ditinggalkan sebab itu ada berhubungan dengan penilaian kinerja sampai kepada nanti kepangkatan itu kan perlu dinilai langsung oleh pimpinan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

Motivasi yang diberikan dalam bentuk arahan dan petunjuk ini dianggap mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Selain itu motivasi juga diberikan untuk memberikan semangat dan dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, seperti pernyataan saudara TA sebagai berikut :

“Ya beliau kepala dinas punya motivasi selalu ada, pasti ada untuk memberikan semangat, memberikan dorongan kepada pegawai baik kita di setiap apel pasti kan beliau sampaikan dalam bentuk dorongan dan semangat.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

“Sangat, sangat sangat sekali memberikan motivasi dan membantu dalam tugas-tugas bidang, misalnya saja ada aturan atau perintah yang terlewat selalu beliau mengingatkan kita, jadi sangat-sangat membantu dalam memberikan motivasi didalam menyelesaikan tugas-tugas.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Pernyataan di atas sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erawati (2013), dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain itu kepala dinas juga melakukan pengawasan yang mendekatkan diri dengan bawahannya dalam bentuk perhatian kepada bawahan yang kurang aktif dalam bekerja, pegawai yang melakukan pelanggaran/kesalahan dan malas masuk kantor. Harapan dari motivasi ini agar bawahan atau pegawai dapat meningkatkan kinerja dan produktifitasnya, seperti yang diutarakan oleh saudara LT dan AYB sebagai berikut :

“Kalau menurut saya sebagai seorang staf, motivasi dari kepala dinas kepada kami mungkin apa...sepertinya juga mungkin ada sedikit pengawasan karena beberapa kali kan saya lihat kalau seandainya kita duduk-duduk saja tidak kerja diruangan nanti kepala dinas datang tanya ada kerja apa begitu, kalau tidak kepala dinas suruh untuk mengerjakan sesuatu begitu.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

“Kalau menurut saya sebagai seorang staf selama ini yang saya lihat, kepala dinas tidak langsung memberikan sanksi tapi mungkin dipanggil terus dibicarakan secara baik, diberikan teguran secara lisan dan dibicarakan secara baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

“Ya... kalau td sudah sempat disampaikan bahwa itu kembali kepada pejabat atau atasan langsungnya sudah dikerjakan tadi saya sudah sampaikan sudah ada beberapa surat-surat teguran tetapi kalau untuk sekretaris yang langsung kepada stafnya ya paling cuma bisa bertanya kira-kira mungkin tidak masuknya karena apa, apakah alasannya itu mungkin masuk akal atau dibuat-buat, motivasi ya tetap saja kita kembali ke dalam pelaksanaan tugas bahwa tupoksi harus demikian sebagai PNS harus seperti apa, karena untk motivasi yang lebih kayaknya kita tidak bisa siapkan seperti begitu.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Selain itu motivasi yang diberikan oleh kepala dinas untuk mencari solusi bagi pegawai yang selama ini malas masuk kantor untuk mengikuti apel pagi, terutama kepada pejabat yang ada dikantor, baik pejabat eselon 3 dan eselon 4 yaitu dengan memberikan fasilitas kendaraan berupa pemberian kendaraan

roda 2 atau motor. Hal ini didukung dengan pernyataan kepala dinas DT sebagai berikut :

“Ya jadi cara yang saya tempuh itu dengan secara berjenjang tanya kenapa dia malas melihat penyebabnya itu, jadi dari pengalaman itu ada yang katakan bahwa transportasi kemudian kita motivasi bahwa ya memang kita punya alat transportasi seperti motor itu sangat terbatas, nanti secara berjenjang suatu ini kemudian mengingatkan dia bahwa kalau dia malas itu bisa kena aturan sesuai dengan disiplin supaya dia sadar bahwa hal itu tidak benar jadi dengan memberikan apa ini saran-saran kepada dia e... kemudian ya teguran itu secara berjenjang, baik secara lisan kemudian tertulis kalau tidak berubah.” (Hasil Wawancara, Tanggal 19 April 2016)

Selain motivasi fasilitas kendaraan yang diberikan oleh kepala dinas, beliau juga memberikan penghargaan berupa perjalanan dinas bagi mereka yang menunjukkan kinerja baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Lanjut pernyataan kepala dinas DT dalam wawancaranya sebagai berikut :

“Ya jadi saya mungkin tambah lagi selain nanti motivasi kendaraan juga kita umpanya perjalanan, kesejahteraan ya itu juga kita perhatikan walaupun memang tidak semua bisa tapi paling tidak semua bisa rasakan jalan untuk perjalanan dinas kemudian juga kesejahteraan dari pegawai yang bisa kita buat kita lakukan.”

“Ya jadi pegawai itu harus di hargai sesuai dengan apa ini kinerja dia jadi kita lihat motivasi-motivasi dia yang memang betul-betul dia rajin terus ya mungkin apa ini dia lebih apa penghargaannya dia lebih tinggi untuk bisa melihat yang sebenarnya tanpa membeda-bedakan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 19 April 2016)

Dari semua bentuk motivasi yang diberikan merupakan motivasi nonfinansial, dimana sejalan dengan teori yang dikatakan oleh Gitosudarmo dan Mulyono (1999), yaitu motivasi nonfinansial adalah dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya.

Namun dari semua motivasi yang telah dilakukan tidak semestinya memberikan dampak yang baik bagi semua pegawai yang ada untuk meningkatkan kinerjanya, hal ini kembali lagi kepada sifat pribadi dan perilaku individu masing-masing pegawai. Keadaan ini masih saja terjadi karena motivasi-motivasi yang telah diberikan tersebut tidak mengubah keadaan pegawai yang pada dasarnya tidak memiliki kemauan untuk berubah, karena masih ada pekerjaan atau tugas yang diberikan namun tidak dapat diselesaikan tepat waktu terpaksa diambil alih dan diberikan kepada pegawai lain yang dianggap mempunyai kemampuan dalam tugas tersebut, hal ini sesuai dengan jawaban kepala dinas kehutanan DT sebagai berikut :

“Ya mungkin saya katakan kalau 100 % itu belum, tapi saya boleh katakan 80 % sudah terwujud tetapi yang tadi saya katakan bahwa saya terpaksa tempuh jalan lain yang memang kinerjanya lambat saya harus berpacu untuk percepatan itu dengan strategi menggunakan pegawai yang punya kemampuan yang lebih baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 19 April 2016)

Dari pernyataan di atas dapat dianalisis bahwa masih ada pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan walaupun telah diberikan motivasi, solusi yang diambil untuk mengatasi keadaan ini adalah pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada staf, seksi bahkan bidang tertentu yang tidak dapat diselesaikan terpaksa diambil alih dan diberikan kepada pegawai yang dianggap memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, sehingga kinerja dari organisasi dapat berjalan dengan baik dan sesuai apa yang diharapkan.

Upaya lain yang diberikan dalam bentuk motivasi selama ini dilakukan pada dinas kehutanan adalah penghargaan dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti berbagai macam pendidikan dan pelatihan

teknis kehutanan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dinas kehutanan, pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara saudara AYB dan LT sebagai berikut :

“Ya, jd dalam pelaksanaan tugas peningkatan kapasitas atau pengetahuan atau sumber daya tetap diberikan peluang, karena kita punya kantor ini banyak teman-teman juga yang ijin belajar, tugas belajar juga ada apalagi kalau yang menyangkut diklat-diklat teknis itu memang banyak sekali dan mungkin kalau dibilang semua staf yang ada sudah pernah merasakan khususnya untuk diklat teknis sudah merasakan semuanya.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“Yang saya rasakan selama ini sebagai seorang staf sudah diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan saya pikir mungkin ini sudah diberi kesempatan juga untuk pengembangan diri.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

Penyataan di atas menunjukkan adanya kesempatan yang diberikan kepada pegawai atau staf untuk mengembangkan pengetahuannya guna menunjang tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Namun berbagai pelatihan yang ada, sering dilaksanakan pelatihan oleh UPT Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam hal ini Balai Pelatihan Kehutanan (BLK) baik yang di Manokwari maupun Makassar yang pembiayaannya dibebankan kepada pegawai, hal ini perlu menjadi perhatian pemimpin untuk dapat memberikan kesempatan kepada pegawai yang jenis pelatihan seperti ini dapat diikuti dan terealisasi teralisasi. Fenomena ini diceritakan oleh seroang pegawai JH sebagai berikut :

“Ada diklat tapi penunjangnya macam seperti tadi, faktor penunjangnya tidak ada, dalam artinya kita mau ikut diklat tapi tidak ditunjang dengan dana kita mau ikut diklat, karena selama ini kan kita untuk pengembangan sumber daya manusianya kan untuk dinas dan untuk instansi, tapi kalau kita pergi dengan biasanya itukan biaya sendiri jadi sepertinya tidak ditunjang kelihatannya seperti begitu.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Merujuk kepada keluhan di atas, maka perlunya perhatian pimpinan untuk dapat menjawab keadaan ini agar pendidikan dan pelatihan teknis yang seperti ini dapat diikuti oleh pegawai tanpa ada beban, karena ilmu yang diperolehnya dalam pelatihan akan menunjang pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Dari berbagai macam dan bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala dinas kehutanan selama ini diharapkan dapat menjaga dan memelihara prestasi kerja pegawai yang sudah dicapai selama ini bahkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas pegawai untuk dapat mencapai hasil yang lebih memuaskan dengan lebih memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahan.

3. Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Selain tipe kepemimpinan dan motivasi, lingkungan kerja juga merupakan komponen yang menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Nitisemito (2001), mengemukakan bahwa Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan rasa aman, nyaman dan betah dalam menjalankan tugas/pekerjaan serta hubungan komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan. Sebaliknya jika lingkungan kerja yang kurang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas/pekerjaannya di dalam suatu organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007), yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja, 7) kebersihan 8) suara bising, 9) penggunaan warna, 10) peralatan kantor, 11) keamanan kerja 11) musik ditempat kerja, 12) hubungan sesama rekan kerja dan 13) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Secara keseluruhan lingkungan kerja yang ada pada dinas kehutanan selama ini sudah menunjukkan keadaan yang cukup baik dimana kondisi ruangan sudah memadai, sarana prasarana sudah cukup baik, hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja cukup harmonis dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas yang ada, namun kenyamanan ruangan ada kurang mendukung dalam bekerja karena suhu ruangan yang ada belum memberikan rasa nyaman dan betah dalam bekerja, hal ini disebabkan karena dari semua ruangan yang ada pada dinas kehutanan hanya ruangan kepala dinas yang memiliki Air Conditioner (AC) pendingin ruangan.

Yang dimaksud dengan suasana kerja disini adalah kenyamanan ruangan yang ada, apakah ruangan tersebut sudah memberikan rasa nyaman bagi pegawai yang berada di dalamnya untuk betah melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Hasil wawancara yang dilakukan memberi gambaran bahwa kenyamanan pegawai dinas kehutanan selama ini sudah cukup baik namun ada juga keluhan dari pegawai yang menyatakan kadang suhu ruangan disiang hari terasa cukup panas sehingga membuat pegawai tidak merasa nyaman dalam

bekerja, seperti yang dikemukakan dalam pernyataan pegawai TA dan AI sebagai berikut :

“Ini seringkali kalau rasa nyaman kenyamanan dalam ruangan ini kita panas itu masih butuh seperti tadi sarana mungkin kita butuh AC atau bagaimana ruangan ini bisa aman, karena kadang-kadang memang kita selama kurun berapa tahun ini kita tidak aman karena panas dalam ruangan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

“Kalau saya kalau untuk apa, suasananya memang kalau sirkulasi udara cukup tapi kalau udara yang susah, biasanya panas dengan ini jadi biasa mengganggu konsentrasi bekerja berkurang”.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

“Setidaknya kalau biasanya kalau memang kalau dikantor kalau untuk kenyamanan biasa bekerja ada kelengkapannya maksudnya ada AC atau apa itu lebih baik supaya bisa nyaman dalam bekerja.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2016)

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa kenyamanan ruangan dalam bekerja selama ini ternyata kurang nyaman karena seringkali pegawai merasa tidak betah dalam ruangan karena kondisi ruangan yang tidak nyaman, hal ini menyebabkan pegawai sering mengambil waktu untuk keluar ruangan hanya sekedar mencari udara segar. Keadaan ini secara tidak langsung menyebabkan konsentrasi dan pekerjaan pegawai jadi terganggu karena kenyamanan ruangan kurang mendukung. Pernyataan di atas juga di dukung oleh pernyataan kepala dinas DT dan sekretaris AYB sebagai berikut :

“Jadi kenyamanan kita sudah coba dengan pagar kantor, jadi kenyamanan kerja kemudian nanti ini yang mungkin masih ini kita akan upayakan juga untuk masing-masing ruangan itu kalau bisa ada AC a... itu juga memang belum selama ini belum semua ruangan apa ini ya belum ada ruangan yang selain ruangan kepala dinas yang sudah ada AC.” (Hasil Wawancara, Tanggal 19 April 2016)

“Em... ruangan dalam menyelesaikan pekerjaan ya, kalau boleh dibilang mungkin agak kurang nyaman ya, karena ya itu kadang-kadang kalau kita kepanasan mungkin diruangan, ini kita punya ruangan kan e... terbatas dengan padatnya barang di dalam

kemudian tidak ada pendingin ruangan mungkin semuanya terbatas, jadi ya kita kerja sesuai dengan keadaan ya ada, jd misalnya terpaksa kalau kita harus kepanasan, ya kita keluar dulu sebentar kemudian kita bisa masuk untuk melanjutkan pekerjaan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Fenomena di atas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (1992), yang mengatakan bahwa kondisi kerja yang baik terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja meliputi (1) bangunan tempat kerja menarik dan juga mempertimbangkan keselamatan kerja; (2) ruangan kerja yang lega; (3) Ventilasi untuk keluar masuk udara segar yang cukup; (4) tersedianya peralatan kerja yang memadai; (5) tersedianya tempat untuk melepas lelah; (6) tersedianya tempat melakukan ibadah keagamaan; (7) tersedianya sarana angkutan baik khusus untuk karyawan maupun angkutan umum.

Harapan dari keadaan ini dinyatakan oleh sekretaris dinas AYB sebagai berikut :

“Ya kalau untuk kenyamanan kerja ya, kalau yang prioritas ya paling mungkin penyejuk ruangan atau AC begitu, supaya dalam melaksanakan tugas kita bisa nyaman kerja, artinya bahwa kendala yang kepanasan bisa diselesaikan, kalau mungkin yang dalam waktu dekat, e...dalam waktu panjang ya mungkin penambahan ruangan atau renovasi atau seperti apa begitu bisa tetapi ya itu kalau mungkin soal bicara prioritas kayaknya priotas ya mungkin penyejuk ruangan dulu ya.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Keadaan di atas perlu menjadi perhatian pimpinan dalam perencanaan dan penganggaran biaya untuk mengatasi kendala yang ada guna mengatasi masalah kenyamanan ruangan sehingga keadaan ini bisa teratasi dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan suasana ruangan yang lebih nyaman.

Selain kenyamanan ruangan peralatan kerja/kantor yang ada pada dinas kehutanan pada prinsipnya sudah cukup dan memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang ada. Yang dimaksud dengan peralatan kerja disini adalah komputer, laptop dan printer, peralatan ini pada dasarnya sudah memadai namun masih saja ada pekerjaan yang terhambat karena sering terjadi gangguan-gangguan pada komputer dan printer yang dipakai, sehingga menyebabkan pekerjaan jadi tertunda. Keberadaan komputer dan printer yang ada pada dinas kehutanan hanya berjumlah 1 (satu) unit pada setiap bidang-bidang yang ada, sehingga sering kali terjadi antrian untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang ada. Hal ini di jelaskan oleh pegawai AYB sebagai berikut :

“Boleh dibilang sudah bisalah untuk menyelesaikan tugas sekalipun mungkin kalau boleh soal sapras ini sepertinya printer juga harus lebih mungkin artinya bahwa supaya bisa lebih lancar dalam menyelesaikan pekerjaan, karena ya kadang-kadang juga kita bisa antri atau saling menunggu untuk bisa menggunakan fasilitas itu.”
(Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Pernyataan ini dipertegas dengan pernyataan yang diutarakan oleh seorang staf NA sebagai berikut :

“Ya sarana yang mendukung yaitu mungkin bisa diadakannya komputer baru yang kondisinya fit itu aja, dengan perangkat yang lainnya seperti printer yang lebih menunjang pekerjaan itu dengan spesifikasi yang lebih bagus yang lebih fress lagi, bukan artinya rusak diperbaiki rusak diperbaiki lagi.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Sedangkan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan dalam melakukan pekerjaan pada dasarnya sudah cukup baik dan sudah terjadi komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan, walaupun masih saja ada

pegawai yang kurang harmonis dalam berkomunikasi untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan sekretaris yaitu :

“Komunikasi sesama rekan kerja ya, ini kembali ke orangnya ya kadang-kadang ada yang enak diajak komunikasi kadang-kadang ada yang susah, memang kalau ada yang susah ya kita terpaksa dalam hal menyelesaikan pekerjaan komunikasi tidak bagus ini akhirnya membuat juga pekerjaan kita jadi lambat atau waktu pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai waktu, memang terjadi juga demikian, tetapi ya syukurlah sampai saat ini komunikasi akhirnya bisa berjalan kembali dengan baik sehingga akhirnya tugas pekerjaan bisa dapat terselesaikan lagi dengan baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

Pernyataan di atas didukung dengan pernyataan yang diberikan oleh kepala bidang MK dan EA sebagai berikut :

“Ya kalau terus terang kalau komunikasi antara kami dibidang ini dan saya sebagai kepala bidang, dengan sekretaris atau kepala dinas saya kira komunikasi itu ya sangat lancar dan yang berkaitan dengan kita punya pekerjaan, maupun komunikasi diluar jam kerja juga sangat baik.” (Hasil Wawancara, Tanggal 07 April 2016)

“E... kalau boleh dikatakan lancar, ada timbal balik antara bawahan selalu tidak terpaku kepada dia ini atasan jadi kita lebih menghormati tunggu dia bicara dulu baru kita jawab tidak seperti begitu, langsung jadi lancar ada hubungan timbal balik antara bawahan dan atasan.” (Hasil Wawancara, Tanggal 08 April 2016)

Pernyataan di atas didukung juga dengan teori yang dikemukakan oleh Soemanto W (2003), yang menyatakan bahwa “Lingkungan kerja mencakup segala materil dan stimulasi di dalam dan di luar diri individu, baik yang bersifat fisiologis, psikologis maupun sosial” yang dapat diukur dengan indikator 1) sarana dan prasarana yang tersedia; 2) komunikasi; 3) kerjasama.

Dari keadaan di atas boleh dibilang lingkungan kerja berupa kenyamanan ruangan dan sarana prasarana berupa peralatan kerja merupakan penyebab utama yang menyebabkan kurang baiknya kinerja pegawai pada dinas

kehutanan, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Walaupun demikian keadaan ini pegawai tetap berusaha untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan kondisi yang ada.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan, yaitu :

1. Tipe kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen dalam meningkatkan kinerja pegawainya dijalankan dengan keterbukaan dan transparan dimana dalam pengambilan keputusan beliau selalu mengadakan pertemuan baik itu diawal tahun maupun pertengahan tahun untuk mengambil keputusan atau kebijakan yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugas dari masing-masing bidang. Pertemuan yang dilaksanakan dapat berupa pertemuan secara keseluruhan jika itu menyangkut keputusan organisasi atau keseluruhan pegawai, namun ada juga pertemuan secara intern bidang dimana ada keputusan yang menyangkut bidang tertentu maka pertemuan itu hanya sebatas bidang tersebut. Selain itu pengkaderan kepemimpinan selalu diberikan kepala dinas kepada bawahan satu tingkat dibawahnya dengan memberikan penunjukan langsung kepada salah seorang eselon III untuk menjalankan kepemimpinan dinas kehutanan selama kepala dinas menjalankan tugas kedinasan keluar daerah. Keadaan ini dapat memberikan semangat bagi seluruh pegawai serta memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen.

2. Motivasi yang diberikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen selama ini berupa insentif kepada mereka yang dipercayakan untuk menyusun RKA, Lakip dan Rancangan Teknis dalam bentuk SK Tim kerja. Motivasi lain juga berupa perhatian walaupun itu hanya pujian kepada mereka yang berkinerja baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan sehingga pegawai tersebut merasa dihargai hasil kerjanya. Motivasi dalam bentuk penghargaan kepada mereka yang mempunyai kinerja baik diberikan perjalanan dinas sebagai bentuk penghargaan sehingga apa yang mereka peroleh bisa memertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Selain itu dalam meningkatkan kinerja pegawai dinas kehutanan diberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidang tugas, pendidikan dan pelatihan ini telah diberikan kepada hampir seluruh pegawai, sehingga apa yang diperoleh dapat menambah wawasan dan pengetahuannya guna meningkatkan kinerjanya sesuai apa yang diharapkan.
3. Lingkungan kerja yang dimiliki oleh dinas kehutanan selama ini sudah cukup baik hanya saja terdapat kekurangan dalam kenyamanan ruangan dan peralatan kerja yang masih butuh perhatian dimana kenyamanan dalam bekerja masih belum memuaskan dikarenakan hampir setiap ruangan belum memiliki air conditione/AC kecuali ruangan kepala dinas, hal ini yang menyebabkan pegawai selalu tidak merasa nyaman dan betah dalam melaksanakan pekerjaannya. Peralatan kerja yang dimiliki kurang mendukung walaupun sudah memadai namun masih terdapat kekurangan

dimana sering terjadi gangguan atau kerusakan pada peralatan yang ada, sedangkan komunikasi antara atasan dan bawahan serta rekan kerja selama ini sudah berjalan dengan baik dan terjadi hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan.

B. Saran

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen, disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Tipe kepemimpinan yang dimiliki kepala dinas kehutanan dapat dipertahankan sehingga semangat kerja dan loyalitas dari pegawai dinas kehutanan tetap ada bahkan lebih meningkat dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut.
2. Motivasi yang telah diberikan dan dijalankan selama ini perlu dijaga sehingga apa yang sudah baik dapat menjadi lebih baik lagi, namun perlu perhatian khusus kepada pegawai yang masih menunjukkan kinerjanya rendah sehingga pegawai tersebut bisa lebih produktif dalam meningkatkan kinerjanya.
3. Lingkungan kerja perlu dibenahi terutama kenyamanan ruangan dengan pengadaan Air Conditioner (AC) penyejuk ruangan dan sarana prasarana/peralatan kerja (komputer, printer) perlu ditingkatkan perawatannya minimal adanya perawatan secara berkala bahkan pengadaan baru dengan spesifikasi yang lebih baik sesuai kebutuhan pada masing-masing bidang.

4. Untuk mereka yang ingin melakukan penelitian lanjutan dengan ruang lingkup yang sama hendaknya dilakukan penelitian dengan komponen disiplin dan kemampuan SDM dengan menggunakan pendekatan kualitatif.



DAFTAR PUSTAKA

1. BUKU

- Afrizal, 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada.
- Bogdan, R.C dan Taylor, 2002. *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif Suatu Pendekatan Fenomenologis Terhadap Ilmu-Ilmu Sosial*. Surabaya. Usaha Nasional.
- Cecep Hidayat dkk, 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Erni T. Sule dan K. Saefullah, 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Emzir, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gitosudarmo dan Mulyono, 1999. *Prinsip Dasar Menejemen*. Yogyakarta. BPFE
- Handoko. T. H, 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Gramedia.
- Hariwijaya, 2007. *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi Untuk Ilmu Sosial dan Humaniora*. Yogyakarta. Parama Ilmu.
- Herlambang, 2014. *Perilaku Organisasi (Cara Mudah Mempelajari Perilaku Manusia Dalam Sebuah Organisasi)*. Yogyakarta. Gosyen Publishing.
- Ilyas Yaslis, 1999. *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta. FKM UI.
- , 2006. *Perilaku da Manajemen Organisasi*. Jilid 2. Jakarta. Erlangga.
- Liliweri Alo, 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung. Citra Aditya Bakti.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. UPPP STIM YKPN.

- Manungkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- , 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung. Rafika Aditama
- Martoyo Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPEE.
- Malthis, R.L dan Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyadi, 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta. Adiya Media.
- Moekijat, 2002. *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung. Pionir Jaya.
- Moelong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Gramedia.
- , 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- M. Yasin, 2012. *Membangun Organisasi Berbudaya (Studi BUMN)*. Bandung.PT. Mizan Publika.
- Nawawi, 2003. *Pengukuran Kinerja*. Jakarta. GramediaPustaka Utama.
- Nitisemito Alex, 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.
- , 2001. *Manajemen Personalia*. EdisiKedua. Ghalia Indonesia
- Prawirosentono S, 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta. BPFE.
- Robbin dan M. Coulter, 2010. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga.
- , 2005. *Manajemen*. Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.
- Salusu, 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta. Grasindo.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung.Penerbit PT RefikaAditama.

- , 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima Dan Kepemimpinan Yang Baik)*. Bandung. PT. Refka Aditama
- Siagian S. P, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT, Rineka Cipta.
- , 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penuh Bumi Aksara.
- , 1992. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Adminstrasi*. Jakarta. Haji Masagung.
- Sihotang A, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Jakarta. PT. Pradnya Paramitha.
- Sinambela dkk, 2011. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- , 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Simamora Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STE YKPN.
- Simanjuntak, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Surjadi, 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT. Refika Aditama
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- , 2007. *Metode Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Supranto J, 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta. Rineka Cipta
- Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana.
- Soemanto W, 2003. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Whitmore John, 1997. *Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, Terjemahan Y. Dwi Helly Purnomo. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Winardi, 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Yogyakarta. Raja Grafindo Persada.

-----, 2007. *Motivasi dan Pemoivasiian Dalam Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.

2. JURNAL DAN TESIS

Abubakar A, 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau*. Jakarta. Universitas Terbuka.

Deby Andayani, 2012. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus DI Badan Pusat Statistik Kota Pangkalpinang dan Kabupaten Bangka)*. Jakarta. Universitas Terbuka.

Erawati, 2013. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur*. Jakarta. Universitas Terbuka.

Ginjar Sigit N dan Rini Nugraheni, 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang)*.

Andi Haslindah, 2013. *Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Pemberdayaan Perempuan Perlingungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir*. Jakarta. Universitas Terbuka.

Irianto L. B, 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat (Studi Di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang)*. Laporan Penelitian Madya. Universitas Terbuka.

Kasim, 2010. *Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Keterampilan Kerja dan Kerjasama Dengan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton*. Jakarta. Universitas Terbuka

Muhammad Yusuf, 2010. *Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Dapat Menjadi Prediktor Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kota Batam*. Jakarta. Universitas Terbuka.

Openg, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan Pada Badan Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur*. Jakarta. Universitas Terbuka

- Putra F. H, 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Luh Gede Ratnaningrat, 2009. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar*. Denpasar. Universitas Terbuka.
- Regina Aditya R, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Siahaan J, 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga*. Jakarta. Universitas Terbuka.
- Waluyo, 2013. *Faktor Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Waropen*. Universitas Islam Malang.

3. PERATURAN PERUNDANGAN

- Peraturan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 21 Tahun 2008 tanggal 19 Desember 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas-dinas Daerah.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tanggal 15 Januari 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Surat Keputusan Menteri Kehutanan RI Nomor 782/Menhut-II/2012 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Kehutanan dan Perkebunan Nomor 891/KPTS-II/1999 tentang Penunjukan Kawasan Hutan Di Wilayah Provinsi Daerah Tingkat I Irian Jaya Seluas ± 42.224.840 Hektar.

4. SUMBER LAINNYA

- Dini Rahmawati. [https://www.scribd.com/doc/92793272/Sampling Dan Informan Dalam Penelitian Kualitatif](https://www.scribd.com/doc/92793272/Sampling-Dan-Informan-Dalam-Penelitian-Kualitatif)
- Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen 2012. *Rencana Strategi Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen Tahun 2012-2017*. Dinas Kehutanan. Serui.
- Daftar Nominatif Pegawai Dinas Kehutanan Kabupate Kepulauan Yapen Tahun 2015.
- Sihotang 2007. [https://www.facebook.com/permalink.php?id= 391773610955178 & story_fbid=411832365615969](https://www.facebook.com/permalink.php?id=391773610955178&story_fbid=411832365615969). Tanggal 15 Mei 2016

Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Pengertian Kinerja, Definisi Teori, Pengukuran dan Penilaian*. Di ambil 16 Mei 2016 dari situs Web : <http://www.sarjanaku.com/2012/06/pengertian-kinerja-definisi-teori.html>

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Pengertian Kinerja, Definisi Teori, Pengukuran dan Penilaian*. Di ambil 16 Mei 2016 dari situs Web : <http://www.sarjanaku.com/2012/06/pengertian-kinerja-definisi-teori.html>

Arti kata analisis menurut KKBI. Diambil tanggal 27 Juni 2016 pukul 11.15 WIT, dari situs Web: <http://www.kbbi.co.id/arti-kata/analisis>

Wiradi. *Pengertian Analisis Menurut Para Ahli*, diambil tanggal 27 Juni 2016 pukul 11.20 WIT, diambil dari situs Web: <http://pengertianbahasa.blogspot.co.id/2013/02/pengertian-analisis.html>

Komaruddin. *Pengertian Analisis Menurut Para Ahli*, diambil tanggal 27 Juni 2016 pukul 11.20 WIT, diambil dari situs Web: <http://pengertianbahasa.blogspot.co.id/2013/02/pengertian-analisis.html>

Dwi Prastowo Darminto dan Rifka Julianty. *Pengertian Analisis Menurut Para Ahli*, diambil tanggal 27 Juni 2016 pukul 11.20 WIT, diambil dari situs Web: <http://pengertianbahasa.blogspot.co.id/2013/02/pengertian-analisis.html>



Lampiran 1. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

(Wawancara dengan Pimpinan/Kepala Dinas)

A. Kepemimpinan

1. Bagaimana kualitas kinerja staf/bawahan bapak selama ini? Jelaskan!
2. Selama sebagai kepala dinas apakah bapak dapat menentukan tugas bawahan dengan jelas dan sesuai prosedur?
3. Apakah selama ini dalam mengambil keputusan bapak selalu berkoordinasi dengan bawahan (sekretaris, kepala bidang, staf) ? atau ada rapat-rapat?
4. Apakah selama ini berbagai kegiatan yang akan dilakukan selalu dibicarakan atau direncanakan dengan bawahan (sekretaris, kepala bidang dan seksi), kalau ada prosesnya bagaimana?
5. Apakah kegiatan tersebut diberikan wewenang kepada bidang masing-masing atau bagaimana?
6. Selama ini bapak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan saran, pendapat dan solusi atas masalah yang dihadapi oleh dinas kehutanan?
7. Apakah selama ini bapak selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
8. Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak perbuat atau sanksi apa yang bapak berikan?

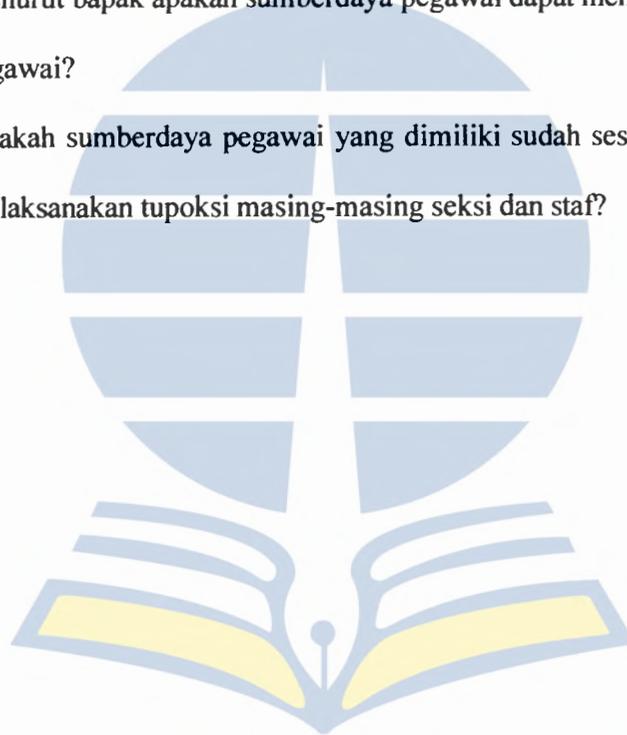
B. Motivasi

1. Strategi apa yang bapak berikan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana cara bapak untuk memberikan motivasi kepada staf/bawahan yang selama ini malas masuk kantor?
3. Apakah selama ini dilakukan rapat staf untuk mengevaluasi program dan kegiatan yang dilaksanakan?
4. Apakah selama ini bapak selalu mengunjungi ruangan bawahan untuk memberikan motivasi?
5. Apakah selama ini bapak selalu memberikan insentif, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?
6. Apakah bapak selalu memberikan kesempatan atau peluang kepada bawahan yang berprestasi mendapatkan promosi jabatan? Atau dalam bentuk lain?

C. Lingkungan Kerja

1. Apakah kinerja pegawai atau hasil kerja bawahan selama ini sudah sesuai dengan harapan bapak?
2. Apakah sarana dan prasarana yang ada selama ini sudah memadai untuk menunjang kinerja pegawai?
3. Sarana prasarana seperti apa yang bapak harapkan?
4. Apakah menurut bapak bawahan atau staf bapak memiliki kemampuan atau SDM sesuai kebutuhan organisasi/dinas?
5. Apakah selama ini dalam melaksanakan kegiatan lapangan sudah terlihat adanya kerjasama antara pegawai?

6. Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman?
7. Apakah lingkungan kerja selama ini sudah cukup baik dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai? (kondisi ruangan, sarana dan prasarana, komunikasi sesama pegawai dan pimpinan)
8. Lingkungan kerja seperti apa yang bapak/ibu harapkan?
9. Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak urusan keluarga juga menjadi penghambat?
10. Menurut bapak apakah sumberdaya pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
11. Apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi dan staf?



PEDOMAN WAWANCARA
(Untuk Sekretaris dan Kepala Bidang)

A. Kepemimpinan

1. Menurut Bapak/ibu bagaimana tipe kepemimpinan yang dijalankan Kepala Dinas selama ini?
2. Menurut bapak/ibu selama ini wewenang/keputusan mutlak berpusat pada kepala dinas/pimpinan? atau bagaimana?
3. Dalam mengambil keputusan bapak/ibu selalu dilibatkan atau dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan? Tolong dijelaskan!
4. Apakah selama ini komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan?
5. Apakah dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut kegiatan/program bapak/ibu selalu dilibatkan? Kalau ya bagaimana cara bapak/ibu dilibatkan?
6. Apakah dalam melaksanakan tupoksi, kepala dinas selalu melakukan pengembangan/pengkaderan kepemimpinan kepada bapak/ibu?
7. Apakah dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas menurut bapak/ibu selama ini adanya kerjasama antara bawahan dan atasan?
8. Sebagai sekretaris apakah selama ini tugas yang diberikan kepala dinas selalu di disosisikan kepada bidang-bidang sesuai tupoksinya?
9. Apakah tugas yang di disosisikan kepada bidang-bidang dapat terealisasi atau selesai tepat waktu?

10. Bapak/ibu dalam memberikan tugas/pekerjaan kepada bawahan, apakah lebih bersifat permintaan atau perintah?
11. Apakah selama ini bapak/ibu mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya (Tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dll)?
12. Apakah selama ini bapak/ibu selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
13. Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak/ibu perbuat atau sanksi apa yang bapak/ibu berikan?

B. Motivasi

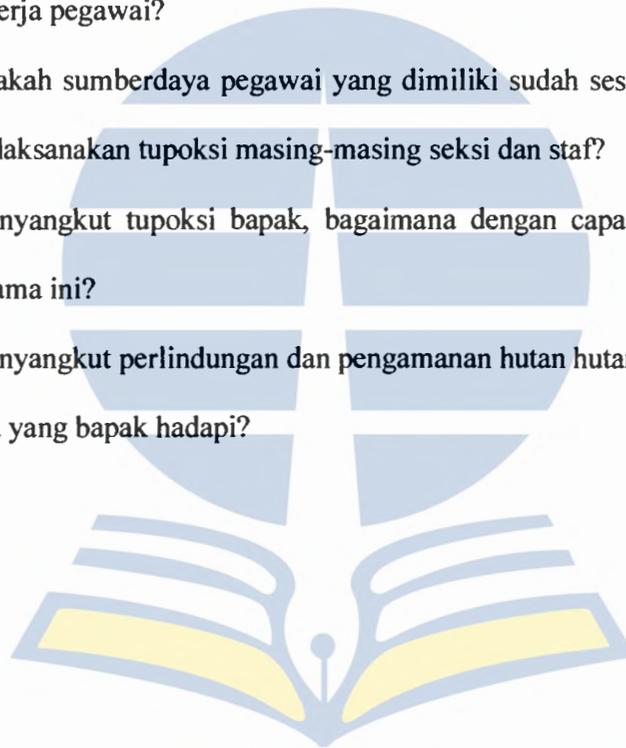
1. Apakah Kepala Dinas selalau menginspirasi dan memotivasi Bapak/ibu dalam melaksanakan pekerjaan? Kalau iya, bagaimana kepala dinas melakukannya kepada bapak/ibu?
2. Bagaimana motivasi yang diberikan kepada bapak/ibu untuk meningkatkan kinerja pegawai?
3. Kira-kira motivasi dalam bentuk apa yang diberikan kepada bidang-bidang untuk meningkatkan kinerjanya?
4. Apakah setiap tahunnya pelaporan menyangkut dinas kehutanan dapat dikerjakan dan selesai tepat waktu? Kalau tidak, kira-kira kendala apa yang dihadapi?
5. Apakah tugas atau pekerjaan yang bapak/ibu berikan kepada bawahan selama ini selalu selesai tepat waktu dan sesuai harapan?

6. Kira-kira strategi apa yang bapak/ibu berikan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai?
7. Bagaimana cara bapak/ibu untuk memberikan motivasi kepada staf/bawahan yang selama ini malas masuk kantor?
8. Motivasi seperti apa yang selama ini sudah bapak/ibu berikan kepada bawahan?
9. Kira-kira motivasi seperti apa yang bapak/ibu harapkan dari prestasi kerja bapak/ibu?
10. Apakah selama ini bapak/ibu selalu memberikan reward, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?

C. Lingkungan Kerja

1. Apakah sarana dan prasarana dalam ruangan bapak/ibu sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan bapak/ibu?
2. Sarana prasarana seperti apa yang bapak harapkan?
3. Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman?
4. Apakah lingkungan kerja selama ini sudah cukup baik dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai? (kondisi ruangan, sarana dan prasarana, sesama pegawai)
5. Lingkungan kerja seperti apa yang bapak/ibu harapkan?
6. Bagaimana dengan komunikasi antara sesama pegawai dan juga pimpinan?
7. Apakah selama ini dalam melakukan pekerjaan bapak/ibu selalu ada kerjasama yang baik antara sesama pegawai atau kepada atasan?

8. Sebagai dinas teknis, tugas pokok dari dinas kehutanan yaitu melakukan reboisasi/rehabilitasi hutan, apakah kegiatan ini dalam capaian kinerja sudah baik?
9. Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak/ibu, urusan keluarga selalu menjadi penghambat?
10. Seandainya anda mendapatkan pekerjaan yang tidak anda harapkan, apa yang akan anda lakukan ?
11. Menurut bapak ibu/ibu apakah sumberdaya pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
12. Apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi dan staf?
13. Menyangkut tupoksi bapak, bagaimana dengan capaian kegiatan RHL selama ini?
14. Menyangkut perlindungan dan pengamanan hutan hutan, kendala-kendala apa yang bapak hadapi?



PEDOMAN WAWANCARA
(Untuk Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian dan Staf)

A. Kepemimpinan

1. Bagaimana pendapat saudara tentang kepemimpinan kepala dinas selama ini, apakah sudah dijalankan sesuai dengan keinginan saudara? Bagaimana keinginan yang saudara inginkan?
2. Menurut bapak/ibu selama ini wewenang/Keputusan mutlak berpusat pada kepala dinas/pimpinan?
3. Dalam mengambil keputusan bapak/ibu selalu dilibatkan atau dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan?
4. Menurut Bapak/ibu bagaimana tipe kepemimpinan yang dijalankan Kepala Dinas selama ini?
5. Bagaimana kepemimpinan (kepala bidang/kepala seksi/kasubag) selama ini, apa sudah sesuai harapan?
6. Apakah dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut kegiatan/program bapak/ibu selalu dilibatkan? Kalau ya bagaimana cara bapak/ibu dilibatkan?
7. Apakah dalam melaksanakan tupoksi, kepala dinas selalu melakukan pengembangan/pengkaderan kepemimpinan kepada bapak/ibu?
8. Apakah dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas menurut bapak/ibu selama ini adanya kerjasama antara bawahan dan atasan?

9. Sebagai (Kepala seksi, kasubag) apakah selama ini tugas yang diberikan kepala dinas, kepala bidang, kepala seksi selalu di disposisikan kepada bawahan?
10. Apakah Kepala Dinas dalam memberikan tugas/pekerjaan kepada bawahan, lebih bersifat permintaan atau perintah?
11. Apakah selama ini bapak/ibu mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya (Tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dll)?
12. Apakah selama ini bapak/ibu selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
13. Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak/ibu perbuat atau sanksi apa yang bapak/ibu berikan?

B. Motivasi

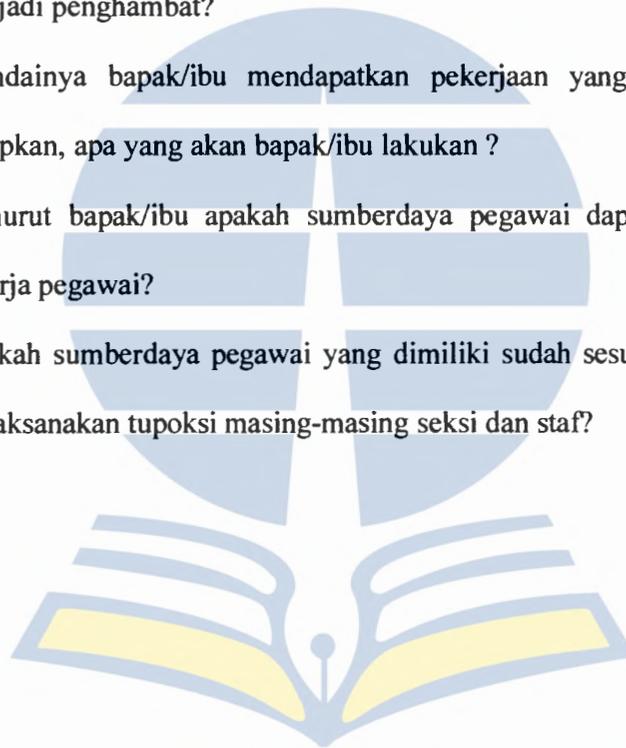
1. Apakah Kepala Dinas selalau menginspirasi dan memotivasi Bapak/ibu dalam melaksanakan pekerjaan? Kalau iya, bagaimana kepala dinas melakukannya kepada bapak/ibu?
2. Kira-kira motivasi seperti apa yang bapak/ibu harapkan untuk meningkatkan kinerjanya?
3. Apakah setiap tahunnya pelaporan menyangkut dinas kehutanan dapat dikerjakan dan selesai tepat waktu? Kalau tidak, kira-kira kendala apa yang dihadapi?
4. Apakah tugas atau pekerjaan yang diberikan kepala seksi/kasubag/kabid kepada saudara selama ini selalu selesai tepat waktu dan sesuai harapan?

5. Apakah selama ini bapak/ibu selalu memberikan insentif, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?
6. Apakah selama ini saudara melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok saudara?
7. Apakah saudara dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selesai tepat waktu?
8. Apakah hasil dari pekerjaan saudara selalu dihargai atau diberikan pujian?
9. Menurut saudara, apakah saudara mau melakukan pekerjaan dinas walaupun diluar jam kerja?
10. Apakah saudara selalu mentaati jam masuk dan pulang kantor tepat waktunya?
11. Apakah saudara diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan saudara, seperti mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis?

C. Lingkungan Kerja

1. Kondisi lingkungan kerja selama ini, apakah sudah sesuai dengan harapan saudara? Bagaimana lingkungan kerja yang saudara inginkan?
2. Apakah saudara mampu bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saudara tanpa ada perasaan terpaksa?
3. Apakah selama ini saudara mampu bekerja sama dengan pimpinan saudara dengan baik?
4. Apakah sarana dan prasarana dalam ruangan bapak/ibu sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan bapak/ibu?
5. Sarana prasarana seperti apa yang bapak harapkan?

6. Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman?
7. Apakah lingkungan kerja selama ini sudah cukup baik dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai? (kondisi ruangan, sarana dan prasarana, komunikasi sesama pegawai)
8. Lingkungan kerja seperti apa yang bapak/ibu harapkan?
9. Bagaimana dengan komunikasi antara sesama pegawai dan juga pimpinan?
10. Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak/ibu, urusan keluarga selalu menjadi penghambat?
11. Seandainya bapak/ibu mendapatkan pekerjaan yang tidak bapak/ibu harapkan, apa yang akan bapak/ibu lakukan ?
12. Menurut bapak/ibu apakah sumberdaya pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
13. Apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi dan staf?



Lampiran 2. Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN****INFORMAN :**

NAMA : Ir. DANIEL TANDILANGI, MM
NIP : 19601215 198903 1 015
JABATAN : Kepala Dinas Kehutanan
ALAMAT : Jalan Maluku – Serui
Tanggal : 19 April 2016

- HDL** : Bagaimana kualitas kinerja staf/bawahan bapak selama ini? Jelaskan!
- DT** : Ya di untuk selama ini saya kira di dinas sudah mulai meningkat walaupun memang masih ada sebagian pegawai yang belum sadar betul, tetapi saya kira roda jalannya di dinas itu selama ini sudah mulai menunjukkan hal-hal yang baik karena dari target-target semua kegiatan atau program yang kita laksanakan rata-rata ya 90 % berjalan dengan baik
- HDL** : Selama sebagai kepala dinas apakah bapak dapat menentukan tugas bawahan dengan jelas dan sesuai prosedur?
- DT** : Jadi e... saya kira memang itu acuannya dengan analisis jabatan itu, walaupun memang e.. kadang-kadang ada tugas-tugas yang sesuai dengan analisis jabatan itu harus dikerjakan oleh si A tetapi karena kemampuan dia disitu tidak bisa jadi ya terpaksa diselesaikan oleh yang punya kemampuan itu, itu salah satu kebijakan yang diambil tapi dimaksimalkan bahwa masing-masing itu kalau dia bisa laksanakan itu dengan baik e.. dengan catatan disini bahwa memang perlu apa ni peningkatan sumber daya manusia, ya kita bersyukur di dinas kehutanan ini ya banyak juga diklat-diklat yang sudah baik itu dilaksanakan oleh kementerian kehutanan maupun diklat-diklat yang lain, jadi saya kira sudah apa ni sebagian besar sudah berjalan dengan baik

- HDL : Namun keadaan ini seperti yang tadi bapak bilang berarti ada tugas atau pekerjaan yang sebenarnya tupoksi orang lain tapi dikerjakan oleh orang lain karena keterbatasan atau kemampuan SDM ya?
- DT : Ya jadi itu ada, ada hal-hal lain itu karena untuk mencapai percepatan dari pelaksanaan kegiatan itu harus di tempuh demikian karena kalau dipaksakan terhadap itu nanti ternyata dia punya kemampuan dia tidak bisa atau disiplinya dia rendah ya maka sasaran pekerjaan itu tidak akan tercapai sehingga terpaksa diambil, tetapi ini apa ini tentunya dia mengikutkan dia juga tetapi ya tidak berperan penuh terpaksa yang staf yang saya anggap bahwa punya kemampuan disitu untuk membantu dia melaksanakan tugas itu supaya terealisasi dengan baik
- HDL : Apakah selama ini dalam mengambil keputusan bapak selalu berkoordinasi dengan bawahan (sekretaris, kepala bidang, staf) ? atau ada rapat-rapat?
- DT : Ya selalu untuk eselon tiga itu ya hampir setiap minggu kita koordinasi dan ada juga hal-hal yang mendadak saya harus panggil untuk itu jadi memang ini rapat koordinasi ini sangat penting, dan secara hierarki bahwa terutama saya kepada eselon 3 saya sebagai eselon 2, eselon 3 itu kemudian komunikasikan ke eselon 4 tapi ada hal-hal lain juga saya harus lintas untuk memastikan itu bahwa pekerjaan itu boleh terlaksana dengan baik
- HDL : Apakah selama ini berbagai kegiatan yang akan dilakukan selalu dibicarakan atau direncanakan dengan bawahan (sekretaris, kepala bidang dan seksi), kalau ada prosesnya bagaimana?
- DT : Ya jadi selalu semua kegiatan direncanakan dengan baik, dan bila mana ada kebijakan-kebijakan juga kita bicarakan untuk mendapat masukan dari bawahan sepanjang itu bahwa itu untuk kebaikan bersama bisa kita tanpa lari dari pada aturan-aturan yang berlaku, jadi saya kira itu yang saya bangun selama ini kebersamaan dengan teman-teman di dinas
- HDL : Berarti prosesnya rapat intern antara pejabat eselon 3 dan eselon 4 ya?
- DT : Ya jadi rapat intern antara eselon 3 dan eselon 4 dan bahkan juga staf
- HDL : Apakah kegiatan tersebut diberikan wewenang kepada bidang masing-masing atau bagaimana?
- DT : Ya jadi saya apa ni kewenangan apa ini kepada bawahan itu saya berikan walaupun tetap saya kontrol jadi bagi-bagi untuk kewenangan tetapi ada hal-hal lain yang saya biasanya saya tempuh umpunya ada satu bidang bahwa sesuai tugasnya itu e...yang harus melaksanakan kegiatan itu tetapi karena overlood atau terlalu tinggi, saya bisa

limpahkan ke bidang-bidang yang lain untuk membantu tetapi mayoritas itu bahwa harus dilaksanakan sesuai dengan tupoksi itu

HDL : Selama ini bapak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan saran, pendapat dan solusi atas masalah yang dihadapi oleh dinas kehutanan?

DT : Ya jadi saya kira itu memang sangat penting bahwa menerima saran dari bawahan itu adalah sangat penting dan saya tempuh selama ini dan terbukti saya bersyukur selama saya memimpin ada 2 saya punya apa ini bawahan ini bisa dikader untuk jadi yang setingkat eselon 2 jadi inilah yang ini saran-saran yang ini sangat penting untuk kita melihat tapi selalu dalam koridor apa ini aturan itu kalau aturan itu sesuai dengan aturan dan itu untuk kepentingan orang banyak saya selalu terima itu, kecuali bahwa itu kepentingan pribadi maka saya orang yang paling tidak apa ini tidak sangat setuju untuk kita lakukan itu

HDL : Apakah selama ini bapak selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?

DT : Ya jadi itu selalu jadi terutama langsung ke eselon 3 kemudian eselon 3 saya perintahkan awasi eselon 4 dan 4 ke bawah

HDL : Jadi begitu berjenjang ya?

DT : Ya jadi berjenjang pengawasan itu, tapi ada hal-hal tertentu juga kalau memang itu mandek ya saya harus terpaksa panggil staf itu untuk tetapi dalam konteks ini bahwa bukan selalu dengan marah-marah tetapi saya kira ini dipanggil untuk memberikan pengertian untuk melaksanakan tugas itu

HDL : Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak perbuat atau sanksi apa yang bapak berikan?

DT : Jadi saya kira mengacu kepada disiplin pegawai negeri e... dengan terutama ya kita panggil dia dulu saya teguran secara lisan kalau memang kita tidak bisa bina ya kita lakukan tindakan-tindakan sesuai dengan disiplin pegawai negeri itu secara berjenjang, ya syukur selama kepemimpinan saya di dinas ini ada beberapa teman mungkin tahap-tahap yang sampai untuk memperbaiki dia baru tahap sampai penahan untuk berkala yang dilakukan tetapi untuk yang lain-lain, belum syukur ada beberapa yang sudah berubah

HDL : Strategi apa yang bapak berikan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai?

- DT : Jadi salah satu motivasi yang saya berikan itu keterbukaan kemudian keteladanan jadi apa yang kita katakan kita harus konsisten kemudian apa yang kita lakukan harus terbuka, contoh untuk DPA di dinas ini ya saya inikan kepada bidang-bidang semua tau, walaupun itu bahwa itu adalah rahasia negara tetapi untuk pegawai didalamnya itu perlu harus tau dan kita sama-sama untuk melihat sehingga saya kira tidak ada yang tersembunyi
- HDL : Bagaimana cara bapak untuk memberikan motivasi kepada staf/bawahan yang selama ini malas masuk kantor?
- DT : Ya jadi cara yang saya tempuh itu dengan secara berjenjang tanya kenapa dia malas melihat penyebabnya itu, jadi dari pengalaman itu ada yang katakan bahwa transportasi kemudian kita motivasi bahwa ya memang kita punya alat transportasi seperti motor itu sangat terbatas, nanti secara berjenjang suatu ini kemudian mengingatkan dia bahwa kalau dia malas itu bisa kena aturan sesuai dengan disiplin supaya dia sadar bahwa hal itu tidak benar jadi dengan memberikan apa ini saran-saran kepada dia e... kemudian ya teguran itu secara berjenjang, baik secara lisan kemudian tertulis kalau tidak berubah
- HDL : Kira-kira dengan cara seperti itu ada perubahan atau ada sesuatu yang berubah dari pegawai tersebut?
- DT : Ya jadi saya mungkin tambah lagi selain nanti motivasi kendaraan juga kita umpunya perjalanan, kesejahteraan ya itu juga kita perhatikan walaupun memang tidak semua bisa tapi paling tidak semua bisa rasakan jalan untuk perjalanan dinas kemudian juga kesejahteraan dari pegawai yang bisa kita buat kita lakukan
- HDL : Berarti itu bagian dari penghargaan atas kinerja pegawai?
- DT : Ya jadi pegawai itu harus di hargai sesuai dengan apa ini kinerja dia jadi kita lihat motivasi-motivasi dia yang memang betul-betul dia rajin terus ya mungkin apa ini dia lebih apa penghargaannya dia lebih tinggi untuk bisa melihat yang sebenarnya tanpa membedakan
- HDL : Apakah selama ini dilakukan rapat staf untuk mengevaluasi program dan kegiatan yang dilaksanakan?
- DT : Ya selalu kita adakan, kita bersyukur di dinas kehutanan ini bahwa selama saya memimpin itu kita punya laporan akuntabilitas, laporan tahunan, laporan keuangan yang selalu berjalan dengan baik, dan ini kita tempuh dengan rapat staf bahkan setiap bidang itu setiap tahun harus membuat laporan tahunan juga kemudian direkap di program dengan di sekretaris untuk laporan tahunan

- HDL : Kira-kira rapat staf yang dilakukan ini frekuensinya per tiga bulan atau berapa kali dalam setahun?
- DT : Jadi untuk kepala bidang itu hampir setiap minggu sedangkan untuk eselon 3 setiap 3 bulan kemudian seluruh staf paling tidak 1 tahun itu 2 kali, itu yang kita tempuh untuk ini walaupun memang ada komunikasi-komunikasi yang tetapi itu rutinitas hampir juga kalau ada sesuatu yang mendesak dibicarakan ya bisa melebihi dari pada tidak selalu teratur pada itu
- HDL : E... tadi bapak singgung masalah laporan, e kira-kira selama ini atau laporan bidang yang dibuat ada kendala atau keterlambatan dalam penyelesaian untuk mengejar batas waktu akhir penyelesaian laporan?
- DT : Ya ada juga satu dua tetapi sebagian besar sudah berjalan dengan baik, ya itu karena pada saat ke lapangan mungkin ada data-data yang kurang tetapi hampir sebagian besar sudah berjalan dengan baik hampir selama saya disini e... laporan tahunan dari bidang itu dan juga laporan tahunan dari dinas kita semua apa ini terealisasi
- HDL : Walaupun agak sedikit terlambat ya pak?
- DT : Ya walaupun memang mungkin kadang agak lebih-lebih harus januari baru selesai yang seharusnya tanggal 30 desember sudah harus selesai
- HDL : Apakah selama ini bapak selalu mengunjungi ruangan bawahan untuk memberikan motivasi?
- DT : Ya jadi saya tempuh juga kalau saya dalam ruangan kurang ini saya jalan-jalan ke ruangan untuk melihat ya termasuk itu ya kekurangan-kekurangan yang kita lihat yang tadi umpunya laporan juga mungkin karena faktor sarana terbatas, tetapi ya kita bersyukur bahwa selama saya disini kita sudah upayakan setiap bidang itu sudah ada laptop, ada komputer walaupun dalam perjalanan itu ada kurang-kurang jadi kita harus pastikan lihat itu dan itu biasa saya selalu jalan di ruangan-ruangan untuk melihat staf
- HDL : Dari kinerja pegawai selama ini apakah bapak selalu memberikan insentif, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?
- DT : Ya saya kira itu apa ini saya selalu lakukan walaupun penghargaan itu bahwa bukan selamanya dengan uang tapi mensupport seperti yang itu bahwa kita berikan kesempatan dia mungkin untuk peningkatan SDM yang memang dia bagus kemudian hal-hal lain sebagai penghargaan ya kebersamaan, untuk kita biasa ya kita makan

bersama jalan bersama berteman bersama jadi ini yang selama ini saya bangun dengan staf

- HDL : Walaupun itu hanya sekedar pujian ya ?
- DT : Ya jadi walaupun itu hanya sekedar pujian karena memang di DPA kita sangat juga terbatas hampir dana itu tetapi kebijakan-kebijakan yang selama ini termasuk penghargaan kita berikan bahwa setiap hari raya baik yang beragama islam maupun yang kristiani kita upayakan untuk ada tunjangan hari raya untuk keluarga
- HDL : Apakah bapak selalu memberikan kesempatan atau peluang kepada bawahan yang berprestasi untuk mendapatkan promosi jabatan?
- DT : Ya saya salah satu yang saya tempuh itu yang sebagaimana tadi saya katakan bahwa saya termasuk bangga karena 2 staf saya bisa jadi eselon 2 selama saya jadi kepala dinas dan saya berharap bahwa yang dari eselon 4 ke 3 itu juga saya dukung dan saya menganut bahwa lebih baik yang didalam kita kader dari pada yang dari luar, jadi saya memberikan tentunya ini bahwa ada ukuran-ukuran kita lihat untuk kemampuan dia
- HDL : Apakah kinerja pegawai atau hasil kerja bawahan selama ini sudah sesuai dengan harapan bapak?
- DT : Ya mungkin saya katakan kalau 100 % itu belum, tapi saya boleh katakan 80 % sudah terwujud tetapi yang tadi saya katakan bahwa saya terpaksa tempuh lain yang memang kinerjanya lambat saya harus berpacu untuk percepatan itu dengan strategi menggunakan pegawai yang punya kemampuan yang lebih baik tapi ya belum juga 100 %
- HDL : Tapi ada hasil yang dimiliki ya?
- DT : Ya hasil sudah cukup, ya saya kira mungkin kita dibidang kehutanan mangrove apa ini kita sudah mulai kelihatan termasuk di kota serui ini di taman itu yang jalan yang itu adalah hasil dari selama kepemimpinan saya yang secara nyata kita bisa lihat ya
- HDL : Apakah sarana dan prasarana yang ada selama ini sudah memadai untuk menunjang kinerja pegawai?
- DT : Ya saya kira mungkin apa ini kalau mau rillnya sebenarnya kalau bisa semua pegawai tetapi selama saya secara berjenjang karena keterbatasan anggaran tapi saya bersyukur bahwa sampai saat ini semua kabid kepala seksi itu sudah dan beberapa staf ya sudah untuk saran kendaraan itu sudah dapat dan tadi sarana-sarana kerja kita sudah upayakan ada laptop, ada komputer jadi saya kira sudah cukup bagus saya kira

- HDL : Kira-kira sarana prasarana seperti apa yang bapak harapkan?
- DT : Jadi e... yang itu tadi saya katakan bahwa kalau bisa semua pegawai dapat yang belum ini kalau bisa semua pegawai punya peluang yang itu kemudian memang ini yang kendala sekarang sarana e... banyak pegawai yang masih sewa jadi kalau bisa memang kita bisa bangun barak sehingga pegawai apa ini kurang sewa rumah dan mungkin perlu diaktifkan kembali yang rumah-rumah jabatan tetapi ini tantangan kita untuk tapi ya saya mendorong untuk beberapa teman-teman supaya berusaha bisa ya bikin rumah sendiri
- HDL : Apakah menurut bapak bawahan atau staf bapak memiliki kemampuan atau SDM sesuai kebutuhan organisasi/dinas?
- DT : Saya kira apa ini memiliki kemampuan untuk itu walaupun memang ada yang dari non teknis kita kader tetapi yang teknis kita manfaatkan sebaik-baiknya itu yang kembali lagi saya katakan bahwa yang karena dia non teknis kemampuan dia tidak ini terpaksa ya saya pakai yang teknis untuk membantu dia supaya bisa apa ini terwujud pekerjaan itu
- HDL : Tapi dengan pegawai yang teknis ini kira-kira untuk menduduki struktur jabatan yang ada apakah sudah memadai atau perlu ada penambahan lagi?
- DT : Saya kira sudah cukup, ya mungkin kalau ditambah ya cukup satu dua, kalau dari segi kualitas untuk kita mau kader yang antara yang mau penison dengan yang ini ya saya lihat sudah bisa apa ini memadai, tinggal dari segi kepangkatannya sudah memenuhi syarat tapi kalau umpunya yang dari sekretaris lalu sekretaris naik kemudian bidang-bidang lain juga ada berapa kepala seksi yang kita berikan itu dari teknis
- HDL : e... tapi maksud saya disini mungkin dari jabatan yang ada sarjana-sarjana teknis atau tenaga teknis ini bisa mencukupi atau kan kita dinas teknis apakah mereka ini sudah bisa melaksanakan tugas dan tupoksi sesuai fungsi jabatannya?
- DT : Ini yang apa ini saya lihat ada itu yang sebenarnya punya kemampuan tetapi tidak disiplin ada satu dua yang begitu kemudian juga ada yang memang kita berapa bidang ini kan bukan teknis tetapi ada teknis disitu jadi kepala seksi atau kasubagnya untuk mendukung itu, jadi saya amati ada yang sebenarnya punya kemampuan tapi disiplinnya kurang jadi itu yang kita bina terus, ada yang dia disiplinnya bagus tetapi karena kemampuan teknis kalau yang non teknis itu kan kita di bidang kehutanan termasuk bidang teknis yang aturan cukup banyak dibandingkan dengan teknis-teknisi yang lain jadi butuh orang yang

mau belajar untuk itu dan itu saya dorong terus untuk ini bahwa supaya senantiasa melihat aturan-aturan yang terbaru

- HDL : Dalam melaksanakan tugas apakah selama ini dalam melaksanakan kegiatan lapangan sudah terlihat adanya kerjasama antara sesama pegawai?
- DT : Ya saya kira sudah, sudah kerja sama ini dengan baik untuk dengan pegawai yang itu, tinggal yang tadi saya katakan ada satu satu orang itu yang mungkin mentalnya itu yang masih tetapi sebagian bahwa besar sudah ada kerja sama
- HDL : Berarti antara sesama pegawai dan atasan pasti ada timbal balik?
- DT : Ya ada timbal balik ya, saya kira ini sudah cukup baik ya
- HDL : Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman diruangan bapak dengan ruangan-ruangan bidang di bawahnya
- DT : Ya *ruangan memang ini belum maksimal* ya, ada beberapa bidang contoh umpunya di sekretaris itu harusnya dia terpisah tetapi terpaksa gabung dengan kasubag jadi sebenarnya ideal itu umpunya seperti kasubag program harus ruangan tersendiri karena itu disitu data banyak, ini belum jadi dari segi ruangan ini masih sangat terbatas tetapi dengan keterbatasan itu kita maksimalkan dan dengan keterbukaan itu bahwa ya selama ini ya pekerjaan juga bisa jalan tapi secara ideal ruangan ini belum memenuhi syarat
- HDL : Berarti lingkungan kerja selama ini juga cukup baik, dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja mungkin maksud saya disini kondisi ruangan sarana prasarana dan komunikasi semua pegawai, kalau tadi bapak sudah jelaskan lingkungan kerja masih kurang, berarti kira-kira lingkungan kerja seperti apa yang diharapkan?
- DT : *Tentunya yang diharapkan itu seperti sekretaris itu harus punya ruangan sendiri, kasubag program itu harus punya ruangan sendiri*
- HDL : Kalau kenyamanan?
- DT : Jadi kenyamanan kita sudah coba dengan pagar kantor, jadi kenyamanan kerja kemudian nanti ini yang mungkin masih ini kita akan upayakan juga untuk masing-masing ruangan itu kalau bisa ada AC a... itu juga memang belum selama ini belum semua ruangan apa ini ya belum ada ruangan yang selain ruangan kepala dinas yang sudah ada AC
- HDL : Kalau sarana prasarana cukup?
- DT : Ya saya kira sarana prasarana sudah cukup baik

- HDL : Kalau komunikasinya juga sesama pegawai sudah cukup baik?
- DT : Ya kalau komunikasi sudah cukup baik saya kira
- HDL : Dalam menyelesaikan pekerjaan bapak selama ini apakah urusan keluarga juga menjadi penghambat?
- DT : Ya saya kira apa ini selama ini urusan keluarga tidak menjadi bahkan ya keluarga saya mensupport walaupun memang ini kadang-kadang juga bahwa kita mengorbankan keluarga demi urusan dinas termasuk apa ini tetapi saya kira ini adalah tanggungjawab kita tapi saya bersyukur punya keluarga memberikan selalu apa ini support didalam bekerja selama ini termasuk dari staf selalu memberikan support sehingga semua pekerjaan kita boleh dilaksanakan
- HDL : Menurut bapak apakah sumberdaya pegawai itu dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
- DT : Ya saya kira dapat mempengaruhi jadi dapat mempengaruhi itu yang ini kan sebenarnya yang dalam budaya malu yang malas itu akhirnya dia anu sendiri kalau yang lain rajin itu yang mempengaruhi juga sebenarnya tetapi ada juga ya kalau yang terpengaruh gampang yang negatif bisa saja yang ini tapi ya saya kira masih mayoritas untuk dia terpengaruh ke hal yang baik ya
- HDL : Berarti sumber daya yang di miliki selama ini sudah sesuai harapan ya? Walaupun masih ada yang kurang
- DT : Ya saya kira sudah bisalah bisa jalan walaupun yang tadi perbandingan teknis juga mungkin masih belum terlalu maksimal ya
- HDL : Karena dengan kondisi pada posisi-posisi tertentu masih ada?
- DT : Ya karena itu hampir kepala bidang itu belum, hampir semua bukan sarjana kehutanan kecuali sekretaris kan
- HDL : Saya singgung sedikit masalah disiplin, kira-kira dengan hadirnya finger print ini bisa mempengaruhi kinerja atau disiplin pegawai?
- DT : Sebenarnya itu sangat mempengaruhi karena disitu bisa terukur betul untuk kita tidak bisa bermain-main lagi jadi saya kira itu sangat penting tinggal itu kita jaga dengan baik dan biasanya orang-orang yang malas itu yang biasanya tidak senang tapi dari sisi untuk mempengaruhi kinerja jadi bisa terukur betul siapa yang masuk apel pagi, siapa yang masuk kerja tinggal nanti sasaran kerja itu yang kita apa ini, tapi kita sudah pastikan bahwa orang itu dia datang, kalau dia apa katakan bahwa dia datang dia tidak absen dia kan malu sendiri
- HDL : Tapi apakah di jam efektif kantor tetap ada, atau hanya?

DT : Ya sebagian sudah ini tetapi ada juga yang itu saya bilang katakan tadi tetapi ada sebagian juga hanya datang absen baru pergi tetapi sebagian besar yang datang itu sudah kerja sudah ini paling tidak itu datang tetapi ada juga datang agak terlambat tetapi kinerjanya bagus



TRANSKRIP WAWANCARA

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

INFORMAN :

NAMA : ANNA Y. BONAY, S.Hut.
 NIP : 19700723 199712 2 001
 JABATAN : Sekretaris Dinas Kehutanan
 ALAMAT : Jalan Maluku – Serui
 Tanggal : 07 April 2016

- HDL : Menurut Bapak/ibu bagaimana tipe kepemimpinan yang dijalankan Kepala Dinas selama ini?
- AYB : Ya, jd dari pelaksanaan pekerjaan kita selama ini tipe kepemimpinan yg sudah kepala dinas laksanakan, kebijakan akhir memang dengan kepala dinas sesuai dengan kebijakan yang dari kepala dinas tetapi semuanya itu merupakan hasil koordinasi dari eselon 3 yang ada dikantor
- HDL : Berarti tidak mutlak ya dari kepala dinas
- AYB : Tidak mutlak itu apa namanya, hasil perundinganlah, keputusan bersama
- HDL : Berarti dalam mengambil keputusan selalu dilibatkan ya, atau dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
- AYB : Ya, selalu ada diskusi awal untuk penentuan atau mengambil kebijakan
- HDL : Berarti dengan keadaan ini komunikasi berlangsung timbal balik ya, tapi keputusan itu diambil dalam bentuk seperti rapat atau panggil secara pribadi?
- AYB : Ya, jd yang selama ini terjadi ya ada yang secara pribadi tp ada jg yang melalui rapat bersama, tergantung dari kepala dinas, misalnya kalau memang harus keputusan bersama artinya untuk kepentingan bersama biasanya sama-sama tetapi kalau sesuai dengan bidang kerjanya, biasanya langsung sesuai dengan pejabat yang ada disitu, langsung dipanggil dan diambil keputusan
- HDL : Menyangkut program atau kegiatan, e... ibu sebagai sekretaris selalu dilibatkan e... dalam bentuk atau bagaimana cara bapak melibatkan ibu dalam mengambil kebijakan atau program kegiatan?

- AYB : Ya untuk mengambil keputusan soal program dan kegiatan di kantor, karena posisi sebagai sekretaris memang lebih banyak dititik beratkan kepada pelaksanaan kegiatan rumah tangga tetapi secara garis besarnya memang sekretaris dapat membawahi semua bidang yang ada tetapi hanya bersifat umum sedangkan kalau kebijakan yang menyangkut teknis itu langsung oleh pejabat eselon 3 atau kepala bidang teknis yang ada.
- HDL : Dalam melaksanakan tupoksi, kepala dinas apakah selama ini selalu melakukan pengembangan atau pengkaderan kepemimpinan terhadap baik mungkin sekretaris atau yang lainnya begitu?
- AYB : Ya untuk pengkaderan tetap kepala dinas sudah laksanakan ya terutama untuk saya yang sebagai sekretaris memang pengkaderan itu saya rasakan karena e... khusus untuk pada saat perjalanan dinas kepala dinas keluar lebih banyak pekerjaan atau pelimpahan kewenangan atau mewakili lebih banyak di sekretaris, tidak menutup kemungkinan juga untuk kepala bidang yang lain, kepala bidang yang lain juga memang pernah merasakan pelimpahan kewenangan artinya mewakili tetapi memang lebih banyak di sekretaris.
- HDL : Berarti pengkaderan selama ini berjalan dengan baik, e... selanjutnya dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas bapak, menurut ibu selama adanya kerja sama antara bawahan dan atasan apakah kerja sama sudah dianggap cukup baik atau masih ada kendala-kendala?
- AYB : Ya kalau secara organisasi memang sudah diusahakan untuk menciptakan kerjasama yang baik, baik itu dari kepala dinas ke pejabat eselon dibawahnya eselon 3, atau eselon 3 ke eselon 4 atau dari eselon 4 ke stafnya memang selama ini sudah diusahakan dan diharapkan memang dapat berjalan dengan baik, tetapi memang ada bagian-bagian yang tidak dapat kita hindari memang ada yang e... boleh dibilang ompong atau pincang karena ada pejabat yang mereka kadang-kadang tidak siap atau e... lalai dalam melaksanakan tugas.
- HDL : Selanjutnya e... selama ini tugas yang diberikan kepala dinas selalu apakah di disposisikan langsung kepada bidang-bidang atau hanya sampai di sekretaris?
- AYB : Ya kalau soal penyelesaian tugas sesuai dengan disposisi kepala dinas e... memang ada yang ke bidang sesuai dengan bidang e... bidang tugasnya atau menyangkut teknis itu memang langsung kepada kepala bidang teknis yang ada tetapi bila memang itu di mungkinkan harus diketahui sekretaris biasanya ke sekretaris dulu kemudian nanti akan ada disposisi selanjutnya untuk atau catatan selanjutnya dari kepala dinas untuk dilanjutkan atau berkoordinasi dengan bidang teknis yang ada

- HDL : Tapi e... disposisi yang langsung ke bidang-bidang yang teknis ini, apa selalu terealisasi atau selesai tepat waktu atau ada terdapat kendala-kendala?
- AYB : Ya itu seperti yang sudah terjadi memang ada beberapa tugas yang langsung ke bidang biasanya tidak terlalu lancar kadang-kadang harus beberapa kali dimintakan baru bisa diselesaikan.
- HDL : Ok, itu berarti bisa terkesan ada unsur apa ya, e...tidak serius dalam melaksanakan tugas atau mangkir dari tupoksinya, tp kalau seandainya mangkir atau tanggal waktu yang ditentukan untuk dalam penyelesaian atau membalas suatu permintaan data trus belum selesai dari bidang e... tindak/solusi apa yang di ambil untuk menjawab keadaan ini?
- AYB : Ya biasanya kalau dari kepala dinas kalau memang ada pekerjaan yang sudah melewati batas waktu seharusnya diselesaikan tetapi tidak diselesaikan ya biasanya langsung kepala dinas mulai kita sama-sama termasuk sekretaris juga walaupun itu pekerjaan bidang yang seharusnya diselesaikan oleh bidang teknis biasanya terpaksa juga sekretaris harus menyelesaikan termasuk yang teknis termasuk diselesaikan juga walaupun jd pekerjaan sekretaris artinya tidak terbatas diurusan rumah tangga dan administrasi tetapi menyangkut menyelesaikan tugas yang ada dibidang teknis juga.
- HDL : Kepala dinas dalam memberikan perintah kepada bawahan apakah bersifat permintaan atau bersifat perintah?
- AYB : e... kalau untuk kepala dinas kita dalam pelaksanaan tugas, sebenarnya tidak terlalu bersifat perintah, lebih bersifat kekeluargaan atau lebih memperhatikan keakraban karena dari gaya bicara atau nada bicara boleh dibilang tidak terlalu memerintah, komunikasinya bagus, baik, dan ya kita sebagai bawahan kita merasa nyaman juga karena dalam menyelesaikan tugas tidak terlalu tertekan dengan e... diperintah.
- HDL : Apakah selama ini bapak mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya (Tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dll)?
- AYB : Ya, jd dalam pelaksanaan tugas peningkatan kapasitas atau pengetahuan atau sumber daya tetap diberikan peluang, karena kita punya kantor ini banyak teman-teman juga yang ijin belajar, tugas belajar juga ada apalagi kalau yang menyangkut diklat-diklat teknis itu memang banyak sekali dan mungkin kalau dibilang semua staf yang ada sudah pernah merasakan khususnya untuk diklat teknis sudah merasakan semuanya

- HDL : Berarti ada kesempatan untuk teman-teman atau bawahan yang berprestasi
- AYB : Ya ada kesempatan yang tetap terbuka supaya teman-teman atau bawahan bisa mengembangkan pengetahuannya.
- HDL : Ok, e... selanjutnya apakah ibu sebagai sekretaris selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
- AYB : Ya kalau untuk memperhatikan bawahan memang tetap kami perhatikan tetapi soal sikap dan tingkah laku memang diperhatikan juga tetapi sesuai dengan struktur organisasi biasanya lebih di kembalikan kepada bidang tugasnya artinya bahwa staf itu berada pada eselon 4 dimana, eselon 3 dimana, biasanya langsung pejabat atau atasan langsung yang bertanggung jawab untuk perilaku dan tugas tanggungjawab staf yang ada
- HDL : Menurut pengamatan ibu disiplin bawahan atau staf selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan?
- AYB : Em... kalau untuk disiplin ya! Kalau disiplin ini kayaknya agak jauh dari harapan karena boleh dibilang bahwa pegawai yang selalu hadir dikantor ya yang itu-itu saja, yang tidak hadir dan jarang hadir mereka itu memang selalu tidak hadir dan jarang hadir sekalipun memang sudah ada aturan khususnya untuk pegawai negeri P 53 seperti itu sudah ada edaran kemudian sudah ada himbauan dari kepala dinas juga kita dalam bentuk pengumuman dipapan pengumuman termasuk himbauan melalui pejabat eselon 3 tetapi dalam pelaksanaan tugas soal disiplin ini masih sangat jauh dari harapan
- HDL : e.. kira-kira dari jumlah pegawai persentasenya berapa persen, dari perkiraan ibu persentasenya berapa persen dari teman-teman yang hadir di kantor
- AYB : Ok kalau dari persentase kehadiran ini memang sangat jauh karena yaitu td selain dari masing-masing pejabat atau eselon yang ada memang agak jauh dari harapan karena ternyata banyak pejabat juga yang kadang-kadang tidak hadir, untuk itu artinya mau tegur lagi kepada bawahan ini agak susah karena seharusnya pejabat eselonnya dulu yang mungkin harus siap dulu atau artinya mungkin tingkat kehadirannya, disiplinnya bisa dipertahankan dalam posisi baik baru mungkin bisa dilanjutkan kepada staf-stafnya, tetapi kalau untuk persennya ya secara perorangan memang rendah tetapi kalau untuk satu dinas masih di atas 50 %.
- HDL : Selanjutnya dengan menyangkut disiplin td, e... dengan adanya absen finger print ini terkesan di daftar hadir mungkin ada tp keadaan kantor

kalau menurut penjelasan ibu td disaat jam kerja atau jam efektif kantor pegawai jarang ada di kantor, bagaimana dengan keadaan ini dengan adanya absen finger print ini?

- AYB : Ya jd memang e... absen finger print ini ada di kantor akhirnya justru membuat pegawai sepertinya lebih mengejar mengisi absen melalui finger print dan sudah tidak memperhatikan bahwa tugas kerjanya seharusnya dari jam 07.30 sampai jam 15.00 dipotong dengan jam istirahat itu sudah tidak diperhatikan lagi, pegawai lebih mengejar absen, memang di pelaporan berdasarkan finger print yaitu td persennya besar diatas 50 % tetapi ternyata didalam pelaksanaan tugas kita cari pegawai susah termasuk pejabatnya sehingga banyak tugas-tugas akhirnya tidak dapat terselesaikan sesuai dengan tepat waktu
- HDL : Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang ibu perbuat atau sanksi apa yang ibu berikan?
- AYB : Ya jd kalau untuk yang selama ini td sudah disampaikan sesuai dengan struktur organisasi e... ditegur secara berjenjang melalui bidang tugasnya atau dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas sehari-hari yang sudah kita laksanakan untuk beberapa teman-teman atau pegawai yang boleh dibilang daftar kehadirannya sangat kurang sudah berupa surat teguran sehingga dapat kembali melaksanakan tugas, dan itu biasanya cuma dalam waktu yang sementara, surat keluar yang bersangkutan hadir kembali ke kantor kemudian dalam beberapa waktu surat sudah tidak ada artinya lagi, kembali lagi dengan posisi yang tidak masuk kantor
- HDL : Berarti dengan adanya finger print ini kelihatannya hanya mengejar kehadiran dan sebenarnya tujuan finger print ini hadir untuk motivasi pegawai tp ternyata tidak, selain itu tujuan dari adanya finger print ini untuk apa ?
- AYB : Jd adanya finger print ini tadinya memang dipakai tujuan awalnya untuk memotivasi pegawai bekerja karena ada hubungan dengan pemberian lauk pauk artinya uang makan setiap hari, tetapi ternyata ya pegawai akhirnya hanya mengejar finger print demi kehadiran, demi uang lauk pauk tetapi akhirnya sudah tidak memperhatikan tugas pekerjaan yang seharusnya dikerjakan sepanjang hari padahal sebenarnya itu untuk memotivasi supaya setiap harinya bisa menyelesaikan tugas karena diberikan uang makan, bolehlah dibilang begitu.
- HDL : Selanjutnya, apakah kepala dinas selalu menginspirasi atau memotivasi ibu dalam melaksanakan pekerjaan, kalau iya bagaimana kepala dinas melakukannya kepada ibu?

- AYB : Ya kalau untuk motivasi selalu ada ya, kepala dinas dalam memberikan tugas pekerjaan selalu diikuti dengan motivasi memang, artinya bahwa selalu ada arahan, selalu ada petunjuk-petunjuk bahwa sekalipun tugas itu kecil tetapi tetap harus diselesaikan karena itu merupakan tugas yang harus kita selesaikan
- HDL : Dengan motivasi yang diberikan apakah cukup efektif untuk meningkatkan kinerja?
- AYB : Ya boleh dibilang begitu bisa untuk sebagai motivasi untuk meningkatkan pekerjaan sekalipun mungkin e... sebenarnya harus dengan petunjuk lebih dalam menyelesaikan tugas tetapi karena sebagai memberikan bentuk himbauan atau bentuk arahan akhirnya dikembalikan lagi kepada kita staf bahwa kita memang harus belajar dan e... wajib bertanya begitu, karena adakalanya kalau kita tidak bertanya atau kita tidak koordinasi kembali ada juga pekerjaan yang akhirnya mungkin macet dan perlu waktu
- HDL : Selanjutnya motivasi yang diberikan kepala dinas atau mungkin dari sekretaris kepada bidang-bidang untuk meningkatkan kinerjanya itu dalam bentuk apa ya seperti itu ?
- AYB : Kalau untuk motivasi menyelesaikan pekerjaan ya! kalau dibilang motivasi sepertinya himbauan lah boleh lah, cuma kalau misalnya motivasi yang sampe harus menyangkut penghargaan dan sebagainya itu kayaknya tidak ada atau belum, paling khusus kalau untuk pejabat eselon ya ada kendaraan dinas
- HDL : Selanjutnya ini mengenai laporan, apakah setiap tahunnya laporan dinas dapat dikerjakan dan diselesaikan tepat waktu atau tidak ya? Kalau tidak kira-kira ada kendala apa yang dihadapi?
- AYB : Ya untuk pelaporan dinas memang ada melekat di bagian sekretaris ya, kita memang punya bagian untuk menyelesaikan semua pelaporan-pelaporan yang merupakan pelaporan dinas ada banyak pelaporan yang ada dikantor kita, ya ada lakip, ada renja, ada laporan dak, ada segala macam laporan kegiatan yang memang harus diselesaikan di sekretaris dan itu kita dibagian sekretaris atau sekretariat kita berusaha untuk dapat menyelesaikan sesuai dengan waktu, tetapi biasanya kita terkendala karena kita punya bagian-bagian lain yang e.... pada saat melaksanakan tugas memang bidang-bidang teknis ini yang lebih banyak mendapatkan tugas, kita biasanya terkendala pada pelaporan itu mungkin keterlambatan pemberian data juga keterlambatan dokumentasi sehingga hal ini membuat kadang-kadang kita punya laporan itu menjadi molor
- HDL : Berarti e... kendala yang dihadapi dari sekretariat ini hampir berada di level dibawahnya atau dibidang-bidang yang terlambat menginput

data atau memasukan data sehingga e... laporan kegiatan, mungkin dibidang apakah selama ini ada laporan bidang yang diberikan?

AYB : Ya ini kalau memang sampe ke pelaporan bidang, memang kita di sekretaris kita paling jarang untuk mendapat laporan bidang kalau mungkin ya masuknya langsung ke kepala dinas jadi kita disekretariat kita cuma biasanya untuk menyelesaikan pelaporan kita berkoordinasi langsung dengan pejabat yang ada di bidangnya termasuk mungkin kalau disitu ada pengelola kegiatan langsung kita terpaksa langsung menuju ke yang bersangkutan tanpa menunggu harus ada pelaporan masuk kita langsung mengambil data yang kita perlukan

HDL : Bagaimanan dengan lakip, apakah kondisinya sama?

AYB : Ya kalau untuk penyelesaian lakip kondisinya sama, ada susunan tim untuk penyelesaian lakip memang ada, berdasarkan dengan SK kepala dinas tetapi pada pelaksanaannya memang akhirnya biasanya bagian sekretariat yang menyelesaikan,

HDL : Kendala-kendala apa yang dihadapi?

AYB : Ada kasubag program yang ternyata akhirnya harus bisa menghendel semua pekerjaan yang kemungkinan macet teman-teman semuanya tidak bisa kerjasama, kendalanya yaitu ya dari sekian nama yang mungkin ada dalam susunan tim cuma beberapa saja yang bersedia, beberapa saja yang bisa memberikan atau menginput data sesuai dengan yang diperlukan untuk penyelesaian penyusunan lakip itu.

HDL : Selanjutnya masalah laporan bidang td, apakah ada sangkut paut dengan dalam pembuatan lakip?

AYB : E... seharusnya sih ada karena tidak semua bidang kan melekat di sekretariat, ada pekerjaan-pekerjaan yang e... lebih banyak sebenarnya ada di bidang sehingga memang kalau memang laporan dari bidang tidak masuk atau terlambat masuk akhirnya mempengaruhi bidang sekretariat untuk menyelesaikan pelaporan itu

HDL : Selanjutnya ini masalah tugas atau pekerjaan yang ibu berikan kepada bawahan selama ini selalu tepat waktu atau sesuai harapan?

AYB : E... khusus untuk bagian sekretariat ya, kalau sekretariat ada tiga kasubag yang ada di bagian sekretariat keuangan, umum dan kepegawaian kemudian program ini memang e... yang bersangkutan yang menduduki jabatan yang ada beda, sehingga memang akhirnya mempengaruhi semua tugas dan pekerjaan yang diberikan dan diharapkan masuk kembali sesuai tepat waktu memang agak bergeser

- HDL : Bagaimana dengan penyelesaian surat-surat atau administrasi apakah memang tepat waktu juga?
- AYB : Ya jd kalau untuk penyelesaian tugas atau surat menyurat yang mungkin didispokan kepada ketiga subbag yang ada di sekretariat memang berbeda-beda ada subbag yang siap untuk menyelesaikan tugas dan dapat diselesaikan sesuai tepat waktu dan bahkan mungkin sebelum waktu yang ditentukan tetapi ternyata ada kasubag juga yang kelewat waktu dan kita harus berusaha untuk minta meminta berulang kali sehingga dapat menyelesaikan tugas yang diberikan
- HDL : Seandainya tidak tepat waktu dan sudah batas akhir untuk dijawab, kira-kira solusi apa yang diambil
- AYB : Untuk solusinya, terpaksa kalau untuk bisa menyelesaikan pekerjaan, semisalnya itu harus diselesaikan oleh kasubag lainnya yang ada kalau memang lalai ya... dengan sangat terpaksa kasubag yang lain berusaha untuk bisa menyelesaikan tugas yang tidak dapat terselesaikan itu,
- HDL : Berarti ada tugas yang diselesaikan oleh bidang lain yang bukan tupoksinya?
- AYB : Akhirnya ada tugas yang dikerjakan oleh pejabat lain yang sebenarnya bukan tupoksinya
- HDL : Kira-kira strategi apa yang diberikan oleh ibu untuk memotivasi pegawai yang seperti ini dan untuk meningkatkan kinerjanya?
- AYB : Kalau untuk bicara strategi ya kita sebenarnya kembali lagi kepada diri kita sendiri sebenarnya, kita bekerja dari awal sebagai pegawai negeri sipil, masing-masing sudah tau sebenarnya yang harus dilakukan, apalagi kita yang mendapat penghargaan sebagai pejabat harusnya kita lebih berpikir baik bahwa ini tugas dan tanggungjawab semakin besar lebih besar kita harus berusaha untuk menyelesaikan, kalau strategi tadi ya paling kita cuma bisa memberikan arahan memberikan himbauan dan sebatas memberi petunjuk saja supaya bisa menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dengan baik bahwa ini tugas bukan untuk diri sendiri, kita menyelesaikan tugas atas nama kedinasan
- HDL : Kalau motivasi untuk bawahan yang selama ini malas masuk kantor?
- AYB : Ya... kalau td sudah sempat disampaikan bahwa itu kembali kepada pejabat atau atasan langsungnya sudah dikerjakan tadi saya sudah sampaikan sudah ada beberapa surat-surat teguran tetapi kalau untuk sekretaris yang langsung kepada stafnya ya paling cuma bisa bertanya kira-kira mungkin tidak masuknya karena apa, apakah alasannya itu mungkin masuk akal atau dibuat-buat, motivasi ya tetap saja kita

kembali ke dalam pelaksanaan tugas bahwa tupoksi harus demikian sebagai PNS harus seperti apa, karena untk motivasi yang lebih kayaknya kita tidak bisa siapkan seperti begitu

- HDL : Ok td ada disinggung masalah untuk meningkatkan motivasi mungkin diberikan sarana berupa kendaraan itu untuk semua pejabat, apakah selama ini dilihat dengan adanya pemberian motivasi ini sudah cukup memberikan hasil yang memuaskan?
- AYB : Em... kalau soal motivasi tadi berupa kendaraan dinas khusus untuk pejabat eselon yang menduduki jabatan, dari awalnya memang pemberian motivasi maksudnya baik, kita mengharapkan supaya ada perubahan sikap, kinerjanya juga tambah bagus, tetapi ternyata ini tidak berlaku umum sekalipun sebagai pejabat, sekalipun sudah ada kendaraan dinas, tetapi ya... yang rajin, rajin yang memang dari awalnya sudah malas, sepertinya dengan pemberian motivasi berupa kendaraan dinas tidak tidak banyak membantu, karena dari awal dianggap sebagai motivasi untuk memacu kinerja atau kerajinan tapi ternyat tidak terlalu banayk berpengaruh
- HDL : Ini dilingkup sekretariat, apakah selama ini untuk pegawai atau rekan-rekan yang berprestasi diberikan reward, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang berkinerja baik?
- AYB : Ya ini penghargaan ya! Penghargaan kita kalau dari awal ya mungkin menyangkut motivasi td kendaraan dinas ok, kemudian kalau berupa reword atau penghargaan, artinya misalnya kita mengambil contoh seperti piagam atau apa begitu ya? Kita kayaknya belum pernah ada, paling kalau untuk pujian, ya pujian ada tetapi artinya kalau pujian kan ya sudah selesai, selesai bicara selesai sudah, lewat begitu, jd tidak ada penghargaan khusus yang sudah pernah diberikan untuk pegawai yang berkinerja baik
- HDL : Kalau mengenai sarana prasarana dalam ruangan ibu, apakah sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan selama ini?
- AYB : Em... ruangan dalam menyelesaikan pekerjaan ya, kalau boleh dibilang mungkin agak kurang nyaman ya, karena ya itu kadang-kadang kalau kita kepanasan mungkin diruangan, ini kita punya ruangan kan e... terbatas dengan padatny barang di dalam kemudian tidak ada pendingin ruangan mungkin semuanya terbatas, jadi ya kita kerja sesuai dengan keadaan ya ada, jd misalnya terpaksa kalau kita harus kepanasan, ya kita keluar dulu sebentar kemudian kita bisa masuk untuk melanjutkan pekerjaan
- HDL : Kira-kira dari keadaan ini sarana prasarana seperti apa yang diharapkan oleh ibu?

- AYB : Ya kalau untuk kenyamanan kerja ya, kalau yang prioritas ya paling mungkin penyejuk ruangan atau AC begitu, supaya dalam melaksanakan tugas kita bisa nyaman kerja, artinya bahwa kendala yang kepanasan bisa diselesaikan, kalau mungkin yang dalam waktu dekat, e...dalam waktu panjang ya mungkin penambahan ruangan atau renovasi atau seperti apa begitu bisa tetapi ya itu kalau mungkin soal bicara prioritas kayaknya prioritas ya mungkin penyejuk ruangan dulu ya
- HDL : Kalau sarana yang lain untuk menunjang kinerja, kalau yang tadi itu suasana ruangan?
- AYB : Boleh dibilang sudah bisalah untuk menyelesaikan tugas sekalipun mungkin kalau boleh soal sapsas ini sepertinya printer juga harus lebih mungkin artinya bahwa supaya bisa lebih lancar dalam menyelesaikan pekerjaan, karena ya kadang-kadang juga kita bisa antri atau saling menunggu untuk bisa menggunakan fasilitas itu
- HDL : Berarti selama ini lingkungan kerja sudah cukup baik, cuma kondisi ruangan yang kurang sejuk, sarananya cukup memadai walaupun ada kekurangan, bagaimana dengan komunikasi dengan sesama rekan kerja?
- AYB : Komunikasi sesama rekan kerja ya, ini kembali ke orangnya ya kadang-kadang ada yang enak diajak komunikasi kadang-kadang ada yang susah, memang kalau ada yang susah ya kita terpaksa kalau dalam hal menyelesaikan pekerjaan komunikasi tidak bagus ini akhirnya membuat juga pekerjaan kita jadi lambat atau waktu pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai waktu, memang terjadi juga demikian, tetapi ya syukurlah sampai saat ini komunikasi akhirnya bisa berjalan kembali dengan baik sehingga akhirnya tugas pekerjaan bisa dapat terselesaikan lagi dengan baik
- HDL : Menurut ibu lingkungan kerja seperti apa yang diharapkan untuk bisa mendapatkan kualitas kinerja yang baik?
- AYB : Lingkungan kerja ya? Lingkungan kerja yang baik ya paling yang aling utama sapsas siap kemudian kenyamanan, termasuk didalamnya tentu komunikasi juga, kalau komunikasi bisa berjalan dengan baik tentu tugas dan pekerjaan kita pun bisa terselesaikan dengan baik juga
- HDL : Kalau komunikasi antara pemimpin (antar bidang-bidang) bagaimana komunikasi antara sesama pegawai diluar atau dengan kepemimpinan kepala-kepala bidangnya?
- AYB : Ya kalau dengan kepala bidang yang lain komunikasi ya, kadang-kadang sih lancar ok lancar kemudian memang kadang-kadang juga ya namanya kita sesama rekan kerja

kadang-kadang memang bisa dapat berkomunikasi dengan baik tetapi mungkin ada beberapa bagian juga yang sepertinya kita terpaksa harus berusaha keras juga supaya komunikasi kita bisa baik ya ini kita maklum saja karena memang bidang kerja lain kadang-kadang mungkin ada yang saling merasa tugas pekerjaan dikerjakan orang lain atau seperti itu sehingga kadang-kadang membuat komunikasi kita juga jadi tidak mantap tetapi ya itu akhirnya dalam harus menyelesaikan tugas kita terpaksa berusaha sehingga komunikasi kita bisa kembali dapat lancar lagi

- HDL : Dalam melaksanakan pekerjaan pun seperti itu ya?
- AYB : Ia dalam menyelesaikan tugas juga demikian
- HDL : Kalau dengan atasan sendiri?
- AYB : Kalau dengan atasan boleh dibilang masih lancar, khususya tadi kalau soal komunikasi ya cukup baik
- HDL : Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan ibu selama ini urusan keluarga juga menjadi penghambat?
- AYB : Urusan keluarga, ya ini kalau mau dibilang penghambat juga sebenarnya tidak tetapi kan kita dalam melaksanakan tugas kita tidak bisa lupa atau langsung abaikan begitu, ya tetap urusan keluarga prioritas juga jadi ya kita bagi-bagi waktu saja, kadang-kadang terpaksa harus pulang dulu menyelesaikan urusan rumah tangga, itu wajib tetapi ya kita tetap harus ingat bahwa tugas pekerjaan kita di kantor harus kita diselesaikan
- HDL : Tapi keadaan ini tidak membuat pekerjaan terhambat dikantor?
- AYB : Kalau sampai saat ini sih tidak, masih boleh dibilang pekerjaan tetap lancar-lancar walaupun mungkin harusnya yang sudah jam kantor selesai kita harus pulang tetapi karena yaitu masalah tadi mungkin di jam kantor kita harus pulang menyelesaikan atau ada urusan rumah terpaksa kadang-kadang memang kita harus menyelesaikan pekerjaan kantor melebihi batas waktu pulang, artinya sudah bukan jam kantor tetapi untuk menyelesaikan tugas kantor ya kita terpaksa tambah waktu juga supaya tugas kantor bisa terselesaikan
- HDL : Ok e... Seandainya ada pekerjaan yang diberikan atasan yang tidak kita harapkan atau ibu harapkan, apa yang ibu lakukan?
- AYB : Nah ini, ya kalau dari awalnya itu bukan tugas tanggung jawab, boleh dibilang yang boleh dibilang harus mungkin orang lain yang selesaikan begitu, ya ini perintah atasan kita harus selesaikan, sekalipun mungkin awalnya ada berontak juga, tidak setuju ada, mau protes juga tidak mungkin karena ini perintah atasan ya sekalipun

dengan berat-berat hati kita berusaha untuk menyelesaikan dan terpaksa harus diselesaikan karena itu tadi merupakan perintah atasan yang harus diselesaikan

- HDL : Berarti selama ini walaupun bukan tugas tetap dijalankan?
- AYB : Ya sekalipun bukan tugas yang seharusnya teman lain tetapi kalau tugas itu datang, terpaksa harus diselesaikan juga
- HDL : E... kira-kira menurut ibu sumber daya pegawai yang ada sudah memenuhi syarat untuk bisa meningkatkan kinerja?
- AYB : Ya sumber daya yang ada ini kalau kita lihat kembali ke kita punya dinas kehutanan begitu ya, ini kan dinas teknis seharusnya sumber daya yang ada, seharusnya tenaga teknis bidang kehutanan, minimal lebih banyak dan memang kalau keadaan kita saat ini boleh dibilang belum layak karena ternyata tenaga teknis kita masih sangat kurang, sehingga kita bisa lihat bahwa staf yang ada akhirnya bidang-bidang lain juga, bukan bidang lain disiplin ilmu lain harus belajar juga untuk menyelesaikan tugas dan ini akhirnya bukan cuma staf sampai ke pejabat eselon yang ada yang seharusnya diisi oleh tenaga teknis kehutanan terpaksa diisi oleh tenaga yang bukan kehutanan, ini merupakan boleh dibilang kendala juga, kalau kita hubungkan dengan soal komunikasi tadi memang agak susah, khususnya untuk bicara soal teknis kita agak susah juga karena boleh dibilang tidak sama-sama tenaga teknis jadi kita terpaksa memang yaitu macet-macet juga tapi akhirnya kita bisa komunikasi dengan baik
- HDL : Berarti sumber daya yang dimiliki ini belum sesuai harapan ya ?
- AYB : Belum sesuai harapan, ya maunya kita tenaga teknis kehutanan seharusnya lebih banyak yang lain cuma sekedar melengkapi misalnya kalau ekonomi ya cuma ada di keuangan atau cuma dibagian analisis perekonomian, tapi kalau untuk bidang tugas yang lain terutama kita punya bidang teknis minimal di situ tenaga teknis yang harus siap ada disitu, begitu
- HDL : Bagaimana dengan tenaga teknis polhut yang ada dikantor?
- AYB : Tenaga polhut yang ada dikantor, kita punya kantor satu besar ini tenaga polhut cuma tiga dan ini sangat tidak mungkin untuk bisa mengerjakan tupoksi yang melekat dengan dinas kehutanan, terutama ya pengawasan pengamanan hutan itu sangat tidak mungkin bisa dikerjakan oleh tiga orang itu
- HDL : Berarti kesimpulan terakhirnya ini, menurut ibu kinerja pegawai di dinas kehutanan apakah masih jauh dari harapan atau seperti apa?

- AYB : Ya kalau kinerja sih memang masih jauh dari harapan misalnya tadi kita bicara cuma soal pengamanan saja kalau soal pengamanan saja sangat jauh karena polhut kita 3, ok kemudian kalau bicara soal bidang-bidang yang lain saya pikir seperti demikian juga, misalnya kita kalau boleh dibilang untuk pekerjaan lapangan, boleh ngga kasih contoh ya, misalnya kalau untuk pekerjaan pengawasan peredaran mungkin ya, disitu teman-teman polhut juga hadir kemudian disitu seharusnya diperlukan juga tenaga teknis yang dia sebagai ganis atau wasganis disitu kita juga sangat kurang karena kita punya tenaga ganis atau wasganis juga terbatas, begitu. Kemudian ya misalnya untuk penyelesaian kita punya tugas pekerjaan misalnya saat ini RHL, rhl disitu kita wajib melampirkan peta lokasi, nah peta lokasi ini ada hubungannya dengan tenaga teknis yang harus profesional dibidang perpetaan atau GIS nah disitu juga kita punya tenaga sangat kurang boleh dibilang begitu sehingga khusus untuk bidang yang seharusnya kuat diperpetaan kita terpaksa harus pakai tenaga teknis yang tidak dibidang situ tapi boleh dibilang punya keahlianlah di bidang perpetaan begitu dan itu boleh dibilang sampai saat ini cuma satu yang tersedia sehingga semua pekerjaan yang menyangkut perpetaan numpuk saja di satu orang ini
- HDL : Td ibu ada singgung masalah RHL, e... tugas pokok dari dinas kehutanan mungkin untuk RHL ini apakah selama ini kegiatan atau program RHL ini capaian kinerja atau hasil yang dicapai ini sudah cukup baik?
- AYB : Ya kalau mengenai RHL, RHL kan tugas pokoklah untuk kehutanan ya kita punya tugas pokokm itu RHL, kalau capaian yang kita capai sesuai dengan perencanaan kemudian pelaksanaan kita dilapangan boleh kita bilang adalah hasil yang kita capai karena dari dokumen perencanaan, kemudian pelaporannya disitu terlihat bahwa kita sudah melaksanakan tugas sesuai dengan rencana, saya boleh mengambil contoh misalnya ada pelaksanaan tugas perencanaan di kampung tatui harus tanam 5 ha di pelaporannya kita selesaikan 5 ha, itu baru satu kampung kalau secara keseluruhan kita bisa selesaikan misalnya 35 ha atau 40 ha sesuai dengan pelaporan dan penyelesaian pekerjaan di lapangan kita bisa menyelesaikan sesuai dengan perencanaan 40 ha begitu, cuma kalau capaian secara umum ya ini artinya mungkin karena kita lihat lagi dengan mungkin kita punya luasan hutan yang ada kemudian luasan lahan kritis atau seperti itu untuk ukuran capaian kinerja RHL kita secara keleuruhan mungkin kita belum dapat hitung, yang kita bisa hitung mungkin perlokasi kegiatan kita,itu saja

TRANSKRIP WAWANCARA

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

INFORMAN :

MKMA : **E. MUSA O. KAYOI, S.IP**
NIP : 19670311 199201 1 002
JABATAN : Kepala Bidang Potensi Kehutanan Dinas Kehutanan
ALAMAT : Kampung Cina Tua - Serui
Tanggal : 07 April 2016

- HDL** : Bagaimana pendapat saudara tentang kepemimpinan kepala dinas selama ini, apakah sudah dijalankan sesuai dengan keinginan saudara? Bagaimana keinginan yang saudara inginkan?
- MK** : Ya jadi Tipe pemimpin yang sekarang ini yang selama ini sudah memang kita dapat dan kita alami yaitu ya sangat baik karena, pertama yaitu bagaimana mengatur manajemen sehingga apa yang kita kerjakan tepat sasaran, jadi kalau menurut saya tipe kepemimpinan yang dipimpin oleh bapak Tandilangi itu sangat baik karena kita lihat dari sisi manajemennya mengatur sampai pekerjaan-pekerjaan semua dibagi tepat dan merata pada pegawai-pegawai, jadi saya melihat tipe pemimpin yang dibuat oleh bapak Tandilangi menurut saya sangat baik dan sangat memuaskan, dan disiplin pegawai juga sangat bagus, beliau sangat ketat dalam masalah disiplin pegawai
- HDL** : Jadi pekerjaan, kegiatan atau kebijakan yang diberikan oleh kepala dinas ini diberikan langsung tanggungjawab kepada bawahannya?
- MK** : Ya dibagi habis langsung kepada bawahannya, dan diberikan tanggungjawab, tanggungjawab itu bukan secara lisan saja tapi e... bukan secara tertulis saja tapi ya harus semua sampai selesai, jadi pekerjaan dibagi langsung kepada masing-masing pegawai yang beliau anggap bahwa bisa melaksanakan pekerjaan itu dengan baik, sampai pada pengawasan, pengawasan sampai pada pemeriksaan
- HDL** : Menurut bapak/ibu selama ini wewenang/Keputusan mutlak berpusat pada kepala dinas/pimpinan?
- MK** : Jadi keputusan yang dibuat oleh kepala dinas, memang mutlak itu dari kepala dinas tapi beliau juga ada punya pertimbangan-pertimbangan yang beliau apa keputusan itu melihat dari pada bawahan-bawahan yang khusus beliau percayakan, memang keputusan itu memang

sangat mutlak dari kepala dinas tapi itupun juga beliau mempertimbangkan ada hal-hal lain sehingga keputusan itu beliau ambil tidak merugikan atau tidak ada hal-hal yang terjadi kesenjangan, jadi memang pembagian pekerjaan dan keputusan yang beliau ambil itu beliau sangat percayakan kepada khusus dari sekretaris maupun bidang-bidang yang lain

- HDL : Berarti keputusan mutlak di kepala dinas tapi diberikan tanggungjawab langsung untuk mengelolanya ya?
- MK : Ya diberikan tanggungjawab langsung untuk mengelola
- HDL : Dalam mengambil keputusan bapak selalu dilibatkan atau dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan?
- MK : E... keputusan yang beliau buat itu, kalau memang menyangkut dengan e... beliau merasa penting untuk saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan kalau beliau merasa penting dan itu berkaitan dengan bidang pekerjaan, saya dilibatkan kalau memang keputusan itu beliau rasa macam tidak berkaitan dengan bidang pekerjaan saya, ya memang beliau tidak libatkan, tapi pada prinsipnya bahwa apa yang beliau putuskan dalam satu kebijakan saya rasa semua itu baik tidak merugikan satu sama lain
- HDL : Bagaimana dengan komunikasi yang berlangsung selama ini, apakah selama ini komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan?
- MK : Ya kalau komunikasi yang dibuat oleh beliau selaku kepala dinas komunikasi horizontal maupun vertikal saya kira sangat baik, komunikasi formal maupun non formal itu memang sangat baik yang beliau buat sehingga itu salah satu dasar untuk beliau mengontrol kinerja dalam kepemimpinan beliau, itu sangat baik terhadap komunikasi itu yang terus terang sangat baik
- HDL : Apakah pernah ada dalam mengambil keputusan atau kebijakan itu dibuat dalam bentuk bentuk rapat?
- MK : E... kalau keputusan yang beliau buat itu memang sering, bukan sering tapi memang selalu ada hal-hal yang beliau buat dalam kita punya pekerjaan awal tahun maupun pertengahan tahun itu beliau apa kita harus kumpul, kita kumpul bersama-sama trus beliau mengambil keputusan atau kebijakan dalam pekerjaan, jadi kalau menurut saya memang keputusan yang beliau ambil kadang-kadang kita kumpul semua ada pertemuan baru beliau membuat suatu keputusan atau kebijakan

- HDL : Jadi keputusan yang beliau ambil tidak sepihak ya?
- MK : Iya tidak sepihak merata, merata untuk semua bagian dalam bidang-bidang pekerjaan
- HDL : Dalam melaksanakan tupoksi, apakah kepala dinas selalu melakukan pengembangan/pengkaderan kepemimpinan kepada bapak atau bawahan yang lain?
- MK : E... saya kira itu kalau menurut saya itu suatu keinginan beliau juga untuk mengadarkan memberikan motivasi tapi itu kembali kepada kita pegawai masing-masing, kalau memang ada yang itu punya keinginan berarti ya akan mengembangkan itu, tapi kalau ada pegawai yang menganggap itu hal biasa aja ya saya kira pasti juga tidak akan berhasil, jadi itu kembali kepada pegawai masing-masing, tapi memang beliau sering memberikan motivasi, memberikan dorongan untuk kita pegawai untuk mengembangkan jati diri
- HDL : Dalam melaksanakan pekerjaan ini menurut bapak selama ini kerjasama antara bawahan dan atasan seperti apa?
- MK : Menurut saya kerja sama antara bawahan dan atasan ini, apa bila ada kebijakan yang beliau buat itu kita dibawah ini kita juga melaksanakan tapi kita harus koordinasi dengan bawahan-bawahan kita, jadi apa yang di buat oleh bapak selaku kepala dinas itu memang diturunkan kepada kita dan kita juga melaksanakan itu kita melakukan koordinasi dengan staf-staf kita.
- HDL : Sebagai Kepala Bidang apakah selama ini tugas yang diberikan kepala dinas selalu di disposisikan kepada bidang-bidang sesuai tupoksinya?
- MK : Ya jadi, e... tugas yang langsung diberikan oleh kepala dinas kepada saya selaku kepala bidang ada yang secara langsung rutin dan ada yang tidak secara langsung juga maksudnya tidak secara formal, jadi kadang-kadang beliau panggil juga memberikan tugas kepada saya selaku kepala bidang yaitu menangani hal-hal yang langsung yang sifatnya menyangkut bidang saya trus disamping itu juga ada hal-hal lain yang beliau mempercayai kepada saya kepala bidang untuk menangani hal-hal yang ditunjuk langsung oleh kepala dinas.
- HDL : Apakah tugas yang di disposisikan kepada bidang-bidang dapat terealisasi atau selesai tepat waktu?
- MK : Ya itu tentu e...tugas yang langsung diberikan oleh kepala dinas kepada kami bidang itu memang harus tetap waktu, karena beliau kadang-kadang mengontrol pekerjaan-pekerjaan yang beliau disposisikan langsung kepada kami bidang lewat kontrol, kalau bisa jangan sampai lambat 2 – 3 hari dibidang kalau bisa langsung cepat,

jadi memang terus terang e... bagian atau yang langsung diberikan oleh kepala dinas di disposisikan kepada kita memang kita selesaikan harus dalam secepat mungkin

- HDL : Tapi dalam kenyataannya apakah memang dapat terealisasi tepat waktu?
- MK : E.. kalau kenyataannya betul memang terealisasi dan itu diawasi langsung oleh kepala dinas kepada kita, kendalanya dimana hambatannya dimana
- HDL : E kalau perintah atau tugas yang diberikan kepada bawahan, apakah lebih bersifat permintaan atau perintah?
- MK : Ya jadi tugas yang diberikan langsung oleh kepala dinas kepada kita bawahan ini e...kalau memang itu sifatnya sangat dibutuhkan berarti ya kita sebagai bawahan yang menerima pekerjaan itu kita harus melaksanakan karena itu merupakan perintah tapi disamping itu juga beliau juga mengadakan pendekatan sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan cepat, jadi e... walaupun perintah yang beliau buat itu walaupun sangat berat tapi disisi lain juga melakukan pendekatan-pendekatan sehingga ya pekerjaan yang dibebankan itu dapat diselesaikan dengan baik tidak terkesan ada hal-hal yang tidak dilihat ada pengaruh-pengaruh atau ada intimidasi atau kekerasan-kekerasan jadi beliau adakan pendekatan-pendekatan yang baik
- HDL : Apakah selama ini bapak mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya (Tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dll)?
- MK : Ya memang e...kepala dinas juga pernah menghimbau untuk kita untuk kita juga harus memberikan dorongan kepada bawahan kita apakah itu pelatihan formal dan non formal atau pelatihan teknis, ya teknis-teknis yang khusus membidangi kita punya pekerjaan saya juga memberikan dorongan kepada bawahan/staf, kalau bisa kita harus banyak mengikuti pendidikan atau pelatihan-pelatihan sehingga menunjang pekerjaan kita
- HDL : Berarti kesempatan itu ada ya
- MK : Ada, kesempatan itu ada
- HDL : Apakah selama ini bapak selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?

- MK : E... memang betul saya sebagai kepala bidang saya juga selalu mengawasi tingkah laku dari pada bawahan dalam pekerjaan, karena walaupun kita kerja tapi ya disisi lain juga kita harus mempertimbangkan hal itu karena dari tingkah laku itu bisa menunjukkan keberhasilan pekerjaan dalam satu bidang jadi kita juga harus melihat itu, itu sangat penting, karena kita berhasil apa bila kita ada punya kebersamaan, kebersamaan itu berarti ya kita melihat tingkah laku yang baik
- HDL : Bagaimana dengan disiplin bawahan atau staf selama ini apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan?
- MK : Ya kalau untuk menurut saya, untuk mencapai yang diharapkan ya, saya boleh bilang bisa juga, karena itu kembali kepada e...pimpinan, ya kalau saya sebagai kepala bidang kalau saya menunjukkan hal yang baik artinya dalam kerja kehadiran maupun itu yang berarti bawahan saya pasti juga akan ikut, tapi umpama saya tidak menunjukkan hal yang baik karena saya harus mengawasi bagaimana saya menegur kalau saya sendiri tidak betul
- HDL : Bagaimana dengan adanya absen finger print yang ada di dinas, apakah dengan adanya finger print dapat memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan disiplinnya?
- MK : Dengan adanya kehadiran finger print ini, ya ini kan perkembangan birokrasi ini khusus dilingkungan pegawai ini kan sudah kita mengarah kepada arah yang modern, jadi seperti dulu itu kan kita manual tapi kalau dengan adanya finger print ini kan kita belajar untuk mendisiplinkan diri kita menuju kepada sistem birokrasi yang modern jadi kehadiran finger print ini saya kira baik juga untuk supaya bagaimana pegawai ini bisa belajar untuk mengatur diri dan belajar disiplin jadi kehadiran finger print ini saya kira sangat baik
- HDL : Apakah dengan adanya finger print ini kehadiran disiplin pegawai dikantor sudah lebih baik atau meningkat?
- MK : Ya sebenarnya kalau untuk finger print ini untuk memberikan motivasi untuk pegawai dan menjadi dasar untuk pembayaran ULP ya saya kira itu bukan suatu jawaban tapi saya kira itu kembali kepada pimpinan, kalau pimpinan bagaimana mengatur pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saya kira itu e... mungkin bisa sama saja, jadi kalau menurut saya finger print ini juga memang termasuk hal yang baik juga, memang dasar untuk pembayaran ULP sangat baik, tapi ya itu memang sekarang kembali kepada pegawai kalau pimpinan bagaimana mengarahkan pegawai yang baik ya saya kira mereka juga adanya punya kesadaran untuk disiplin

- HDL : Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak perbuat atau sanksi apa yang bapak berikan?
- MK : Ya kalau memang ada pegawai yang melakukan kesalahan, ya memang kita harus, pertama kita harus panggil, kita harus memberikan petunjuk arahan secara lisan apabila pegawai itu sama sekali memang tidak mendengar atau tidak apa yang kita buat ya kita akan berikan teguran secara tertulis, secara tertulis juga apa bila pegawai itu masih tidak mendengar lagi maka kita akan memberi teguran untuk mencabut dia punya ha-hak yang lain seperti mungkin penundaan pembayaran dia punya ULP, kenaikan pangkat ya seperti begitu
- HDL : Apakah Kepala Dinas selalau menginspirasi atau memberikan memotivasi kepada Bapak dalam melaksanakan pekerjaan? Kalau iya, bagaimana kepala dinas melakukannya kepada bapak?
- MK : Ya yang bapak kepala dinas selalu memberikan motivasi kepada saya sebagai kepala bidang yaitu, yang beliau sering bicara yaitu belajar ingin kerja, belajar mengetahui hal yang kita tidak tau sehingga kita harus tau, trus e... beliau menghimbau supaya kalau bisa apapun sekecilnya pekerjaan-pekerjaan kita laksanakan tuh harus bagaimana harus selesai, kita belajar mencintai pekerjaan sehingga apa yang kita kerjakan itu bisa kita tau trus disamping itu ya beliau juga sarankan kita sebagai manusia kita juga harus belajar mendekati diri kepada sang pencipta Yang Maha Kuasa itu yang sering beliau sarankan selalu memberikan motivasi kepada kita, harus banyak membekali diri sehingga suatu saat kita dipakai ya kita siap
- HDL : Dari motivasi-motivasi yang diberikan kepala dinas ini apakah sudah dapat meningkatkan kinerja pegawai selama ini?
- MK : Ya kalau buat saya, motivasi yang kepala dinas buat terhadap saya ya memang saya rasa itu sangat baik, sekarang kembali kepada kita apakah kita punya keinginan untuk mengembangkan diri ya karena itu motivasi itu secara nyata sudah dibuat kepala dinas kepada kita sekarang kembali kepada kita kalau kita punya keinginan untuk mengubah diri ya berarti kita berhasil tetapi motivasi itu dibuat oleh kepala dinas tapi kita anggap itu biasa-biasa saja ya berarti kita sendiri tidak bisa maju
- HDL : Apakah di dalam bidang sendiri ada pembuatan laporan tahunan, pelaporan menyangkut dinas kehutanan dapat dikerjakan dan selesai tepat waktu? Kalau tidak, kira-kira kendala apa yang dihadapi?
- MK : E... itu yang saya menilai itu memang sangat bagus, karena dari beliau jangankan laporan tahunan perjalanan saja itu kita harus buat apapun kita turun kelapangan kita harus buat, beliau juga sarankan

untuk setiap tahun setelah bulan januari itu kita harus buat laporan tahunan, dan laporan tahunan itu selalu beliau menghimbau dalam apel maupun dalam beliau panggil secara khusus kita masuk untuk beliau sampaikan, jadi memang sangat penting laporan tahunan karena itu menjadi dasar mengukur kita punya kinerja apa yang kita lakukan setiap tahun dan itu memang kita buat rutin setiap tahun laporan tahunan dari bidang

- HDL : Laporan tahunan ini pasti ada hubungannya dengan Lakip ya, tapi apakah dalam pembuatan laporan ini yang dikerjakan oleh bidang apakah dalam setiap tahun itu selalu selesai tepat waktu atau kira-kira ada kendala apa yang dihadapi kalau memang tidak selesai tepat waktu?
- MK : E... laporan yang kita buat laporan bidang, ya memang kita buat laporan bidang sesuai dengan kita punya pekerjaan rutin dan pekerjaan yang langsung diberikan oleh kepala dinas, yang rutin memang kita harus buat itu memang sesuai dengan kita punya perkembangan pekerjaan, tapi yang diberikan langsung oleh kepala dinas memang kita buat sesuai dengan pekerjaan yang kita laksanakan dilapangan selesai tepat waktu, jadi kita tidak bisa membuat laporan diluar dari apa yang kita laksanakan toh... ya dalam arti bahwa pekerjaan tidak selesai tapi kita buat laporan itu selesai, itu tidak. Kita buat laporan tahunan tuh sesuai dengan apa yang kondisi kita laksanakan dilapangan
- HDL : Ok, tapi maksud saya disini, lakip ini kan sebenarnya harus selesai diakhir desember tahun berjalan, tapi apakah selama ini batas waktu selalu tepat waktu atau lewat sampai tahun berikutnya baru bisa terselesaikan?
- MK : Saya kira itu tepat waktu, ya saya kira itu tepat waktu
- HDL : Ok, tugas atau pekerjaan yang diberikan bapak kepada bawahan selama ini apakah juga selesai tepat waktu, sesuai harapan?
- MK : E... pekerjaan yang saya berikan kepada bawahan saya yang rutin dan yang diluar dari pada rutin memang tepat waktu, yang mungkin agak hambatan itu apabila pekerjaan yang mungkin yang sifatnya dilapangan yang mungkin itu kendala karena kondisi, keadaan tapi yang saya berikan selama ini saya kira selalu tepat waktu, dan apabila ada hambatan-hambatan langsung disampaikan sehingga kita dapat selesaikan dengan baik

- HDL : Kondisi keadaan yang dilapangan ini apa ada hubungan dengan tenaga atau sumber daya dari bawahan sendiri?
- MK : Kalau yang dilapangan itu, kalau kendalanya untuk tenaga em...memang dari tenaga ada sedikit kurang tapi ya itu tidak mengurangi keberhasilan dari kita punya pekerjaan tetap selesai, kadang-kadang juga memang ada hambatan karena mungkin faktor-faktor alam itu yang membuat ada sedikit hambatan, tapi tidak mengurangi untuk apa pekerjaan itu dapat selesai dengan cepat
- HDL : Kira-kira strategi apa yang bisa bapak berikan untuk bawahan untuk memotivasi bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai?
- MK : Motivasi yang saya berikan yaitu, *pertama* bagaimana kita merasa mencintai pekerjaan, *kedua* kita belajar tahu sehingga apa yang kita tidak tahu kita bisa dapat kerja, yang *ketiga* e... bagaimana kita merasa kebersamaan dalam pekerjaan, kita saling mendukung saling mengisi satu sama yang lain, sehingga apa pun yang kita kerjakan seberat apapun tapi ya itu dapat kita selesaikan dengan baik
- HDL : Kalau hubungan dengan bawahan atau staf yang selama ini malas masuk kantor kira-kira motivasi apa yang diberikan kepada mereka?
- MK : Ya itu kalau saya punya bawahan yang selama ini masuk kantor, saya langsung datang kerumah, saya tanya sehingga mungkin ada hal-hal yang menyangkut dengan masalah pribadi ya itu saya tidak bisa campur tapi saya memberi pemahaman terhadap bagaimana kita pegawai negeri diatur dengan aturan ya sehingga hal-hal yang mungkin merasa untuk tidak masuk kantor itu karena apa nanti kita akan bicarakan sama-sama di kantor, sehingga saya memberikan motivasi yang baik, sehingga dengan motivasi ini saya adakan pendekatan-pendekatan, pendekatan-pendekatan itu yang membuat pegawai bisa semangat masuk kantor
- HDL : Kira-kira motivasi seperti apa yang bapak harapkan dari hasil kerja bapak selama ini?
- MK : Ya jadi saya memberikan motivasi kepada teman-teman yaitu kepada bawahan saya bilang ya mari kita kerja, kita kerja jadi kadang-kadang saya memberikan saya punya contoh saya punya diri sendiri tentang masalah kerja ya dari situ nanti mereka menilai, mereka ukur jadi saya bilang mari kita kerja, e... untuk merubah kita punya diri ini itu kembali kepada pribadi diri kita sendiri jadi kalau kita kerja nanti pekerjaan itu yang akan menceritakan kita punya keberhasilan, jadi kita kerja tuh jangan kita melihat orang lain, mari kita kerja, kerja dengan baik, nanti sesuatu yang kita harapkan itu akan datang, lama atau cepat kita akan dapat

- HDL : Kalau menurut bapak sarana dan prasarana yang ada dalam ruangan bapak apakah sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan bapak selama ini?
- MK : E... sarana dan prasarana yang dibidang saya ini saya rasa sudah sangat maksimal untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan saya, pekerjaan-pekerjaan yang saya laksanakan ini ya saya rasa sarana yang disiapkan sangat cukup sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang saya laksanakan
- HDL : Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman?
- MK : Kalau kenyamanan ruangan ya, e...ya sangat baik sangat cukup, tidak terlalu berlebihan tidak kekurangan, cukup
- HDL : Apakah kondisi cuaca atau suhu yang panas tidak membuat gerah?
- MK : Kalau suhu saya kira tidak
- HDL : Jadi kondisi ruangan sudah cukup nyaman ya?
- MK : Iya sudah cukup nyaman
- HDL : Apakah lingkungan kerja selama ini sudah cukup baik dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai, kondisi ruangan tadi sudah cukup baik, sarana prasarana yang memadai, bagaimana dengan komunikasi atau hubungan sesama pegawai
- MK : Kalau komunikasi hubungan sesama pegawai, ya sangat baik, lancar
- HDL : Antara dalam bidang sendiri dengan diluar bidang sendiri?
- MK : Kalau anatar dalam bidang dan luar bidang ya terjalin dengan baik, tidak ada hal-hal yang membatasi kita karena antara bidang dan bidang memang kita harus saling komunikasi dalam pekerjaan, karena ada keterkaitan jadi. Itu yang kita sering ada komunikasi, pendekatan dari satu bidang ke bidang yang lain
- HDL : Kembali berhubungan dengan kondisi ruangan, apakah selain kesejukan, kenyamanan selain itu kondisi ruangan menyangkut...kan kita kalau bekerja dalam keadaan bersih atau ruangan harum, apakah itu sudah didapat dalam bidang bapak selama ini?
- MK : Kalau untuk bilang kebersihan dan kenyamanan kalau buat saya, saya sudah buat karena khusus saya pribadi saya dan dibidang ini saya mengarahkan kepada pegawai, kita belajar mencintai kita punya tempat kita kerja jadi kita buat hal yang menarik sehingga kita betah, yaitu kebersihan, rapih dan ruangan kita harus dibuat harum, karena itu semua kan sudah disiapkan oleh dinas bagaimana kita yang

bagaimana mau kerja dan mencintai itu, khusus dibidang saya ya saya mengarahkan pegawai untuk belajar bersih, kerapian dalam bekerja

HDL : Berarti kondisi ruangan kerja dan lingkungan kerja ini tidak ada hambatan ya?

MK : Tidak ada hambatan

HDL : Kalau komunikasi tadi antar sesama dengan anantara pegawai diluar bidang tadi sudah cukup baik, bagaimana dengan komunikasi terhadap atasan, atasan disini mungkin terhadap sekeratris dan kepala dinas?

MK : Ya kalau terus terang kalau komunikasi antara kami dibidang ini dan saya sebagai kepala bidang, dengan sekretaris atau kepala dinas saya kira komunikasi itu ya sangat lancar dan yang berkaitan dengan kita punya pekerjaan, maupun komunikasi diluar jam kerja juga sangat baik

HDL : E... bagaimana dengan tupoksi dalam bidang ini dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan, apakah ada kendala-kendala untuk menjalankan tupoksinya sendiri?

MK : E... memang yang kita harapkan ini kan memang setiap bidang itu kan kita punya harapan untuk bagaimana kita punya pekerjaan ini kan harus memang jalan dengan baik ya, tidak ada kendala-kendala ya, memang keinginan saya ini memang khusus dibidang potensi ini ada sedikit kekurangan yang perlu kita benahi tapi kekurangan itu saya kira tidak terlalu besar untuk bisa jadi hambatan dalam pekerjaan, saya kira itu kembali kepada kita masing-masing bagaimana kita berusaha jangan kekurangan itu menjadi dasar untuk membuat kita tidak semangat bekerja, tapi saya kira bagaimana kita punya akal kita punya pikiran bagaimana untuk bisa mencari jalan keluar untuk menyelesaikan pekerjaan itu

HDL : Kira-kira bagus untuk diberikan contoh kendala apa yang didapat untuk tupoksi ini?

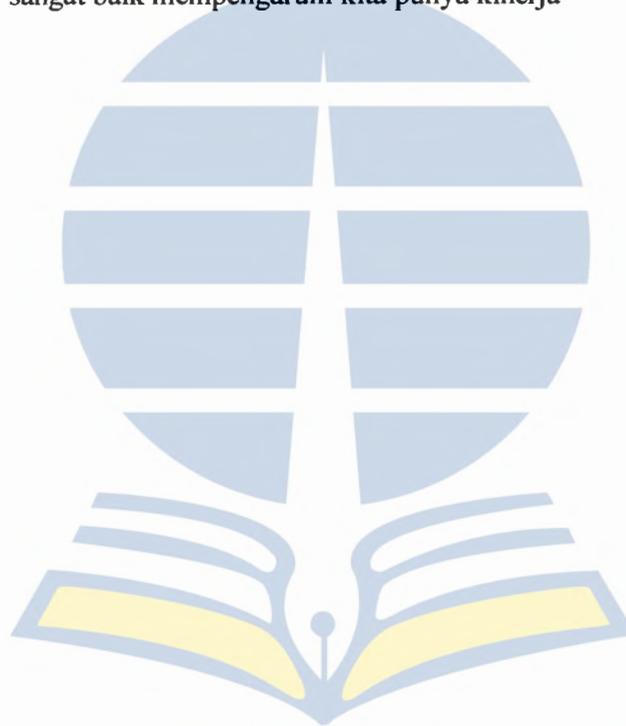
MK : Ya tupoksi ini, memang kendala yang paling kelihatan itu yang khusus yang dikita punya penataan kawasan ini, berkaitan dengan kita punya alat plotter ini, ya memang ada kendala sedikit karena selama ada pertemuan-pertemuan ini memang kita sangat kendala untuk kita punya data-data akurat tentang kawasan, Ya memang itu harus ditunjang dengan kita punya sarana, plotter ini memang sudah ada, kita tinggal pakai cuma ya kita butuh mungkin satu tenaga yang professional yang dia khusus menangani itu, sehingga ya cuma itu saja yang mungkin ada sedikit kendala, tapi itu bukan berarti membuat kita tidak berhasil dalam melakukan pekerjaan, disamping

itu kita cari jalan keluar lagi kita koordinasi mungkin dengan kita punya teman-teman yang khusus dijayapura, dimana ya tapi kekurangan itu saya kira tidak sama skali tidak membuat kita untuk tidak semangat kerja tapi kita punya pekerjaan ini selalu berjalan dengan baik

- HDL : Berarti sumber daya ya masih menjadi kendala?
- MK : Ya khususnya kita punya itu ya sumber daya karena memang kita dikehutanan ini kalau kita bicara potensi kita bicara peta, he ... kita butuh data yang akurat
- HDL : Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak, urusan keluarga selalu menjadi penghambat?
- MK : Ya kalau kita bicara kaitan antara pekerjaan dengan masalah keluarga ya saya kira itu kembali kepada pribadi kita masing-masing, kalau buat saya masalah keluarga memang sama sekali tidak mengganggu saya punya pekerjaan, karena itu kembali kepada pribadi kita masing-masing bagaimna bisa memilah antara keluarga dengan pekerjaan, bagaimana kita bisa membagi waktu
- HDL : Seandainya anda mendapatkan pekerjaan yang tidak anda harapkan, apa yang akan anda lakukan ?
- MK : Kalau buat saya, kalau ada pekerjaan yang langsung diberikan oleh kepala dinas yang diluar tupoksi saya e... saya juga harus apa kembali koordinasi dengan kepala dinas, saya tidak bisa langsung melaksanakan itu tapi saya harus kembali koordinasi dengan kepala dinas sehingga saya merasa kalau itu tidak sesuai dengan tupoksi saya sehingga ada koordinasi yang baik sehingga kita tidak salah mengambil langkah dalam melaksanakan pekerjaan itu, karena dengan dasar koordinasi itu maka kita bisa melaksanakkn pekerjaan dengan baik
- HDL : Apakah sumber daya yang dimiliki sudah dapat menyelesaikan pekerjaan?
- MK : Kalau saya sumber daya yang ada dibidang potensi ini sudah cukup dan sangat baik, maksimal untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan yang ada disini, cuma yang tadi yang kita kembali kepada yang menyangkut yang kita punya itu yang....mungkin kendala cuma disitu saja
- HDL : Tenaga GIS ini ya
- MK : Tapi ya itu tergantung kepada kita di dinas, ya kalau memang ada kesempatan yang diberikan ya mungkin teman-teman ini juga punya

kerinduan untuk bisa e... mengikuti apa semacam diteksi karena mereka juga bisa melaksanakan kerja dengan baik

- HDL** : Tadi di awal bapak sudah singgung masalah pekerjaan lapangan RHL dibagi habis atau diberikan kepada bawahan, masing-masing bidang, semua diberikan oleh kepala dinas, e kira-kira dari hasil atau capaian kinerja dari RHL ini sudah menunjukkan hasil yang cukup baik dilapangan maupun kinerja dari pegawai ini sudah memperlihatkan hasil yang baik?
- MK** : Kalau pekerjaan yang selama ini diberikan oleh kepala dinas dan ke bawahan, kita dari bidang kita kasih ke bawahan, kalau untuk fisik dilapangan saya kira sudah maksimal, sekarang kembali kepada bagaimana kita adakan pengawasan terhadap pekerjaan itu, kalau buat saya sudah sangat maksimal yang dikasih kepala dinas langsung turun kepada kita, kita kasih bawahan sampai dilapangan saya kira itu sudah sangat baik mempengaruhi kita punya kinerja



TRANSKRIP WAWANCARA

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

INFORMAN :

NAMA : **HABIB OROPA, S.Hut**
NIP : 19750104 200605 1 001
JABATAN : Kepala Seksi Tata Guna Hutan
ALAMAT : Jalan Kando - Serui
Tanggal : 08 April 2016

- HDL** : Bagaimana pendapat bapak tentang kepemimpinan kepala dinas selama ini, apakah sudah dijalankan sesuai dengan keinginan saudara? Bagaimana keinginan yang saudara inginkan?
- HO** : Kepemimpinan kepala dinas kita, apa yang dia laksanakan saya pikir semua sudah sesuai dengan ketentuan yang ada dan dia merangkul semua kita pegawai yang ada dalam melaksanakan tugas tugas, saya pikir semua itu sudah dilaksanakan berjalan sesuai dengan apa yang kita harapkan sebagai bawahan
- HDL** : Menurut bapak selama ini apakah wewenang atau keputusan mutlak berada dikepala dinas atau bagaimana?
- HO** : Kewenangan sebenarnya saya pikir keputusan apa yang selama ini ada dikepala dinas itu ia, artinya dia laksanakan itu sesuai dengan tugas pimpinannya sebagai seorang pimpinan, tugas tugas yang lain yang harus dia berikan kepada kita untuk dalam mengambil sebuah keputusan saya pikir itu dia laksanakan dengan baik
- HDL** : Berarti ada kesempatan diberikan kepada bawahan untuk mengambil keputusan?
- HO** : Ada hal hal yang memang perlu untuk dia memanggil kita untuk ikut memberikan masukan saran usul tetapi keputusan tetap berada pada pimpinan
- HDL** : Berarti keputusan tetap berada pimpinan tetapi dalam menjalankan atau tanggungjawabnya diberikan kepada bawahan?
- HO** : Ia, ada hal hal yang memang beliau harus memanggil kita untuk memberikan saran masukan kemudian beliau mengambil keputusan
- HDL** : Berarti ada timbal balik ya?

- HO : Ada hal hal yang memang beliau memanggil kita untuk terlibat langsung untuk memberikan keputusan, ada juga yang beliau langsung memberikan keputusan sebagai seorang pemimpin
- HDL : Selama ini apakah dalam mengambil keputusan itu apakah dibuat rapat intern atau rapat skop kecil seperti itu dalam komunikasi untuk mengambil keputusan?
- HO : Ada dua, ada yang dilakukan rapat bersama semua pegawai, ada juga yang e...mereka yang berkaitan dengan keputusan apa yang diambil itu yang dia memanggil dan kemudian dia mengambil suatu kesimpulan untuk keputusan itu dilakukan
- HDL : Dari penjelasan tadi menurut bapak bagaimana tipe kepemimpinan yang dijalankan kepala dinas selama ini?
- HO : Saya pikir keputusan yang demokrasi itu yang sementara ini atau selama ini diambil oleh kepala dinas, yaitu keputusan yang dilakukan tidak hanya keputusan untuk kepemimpinan sendiri tetapi keputusan itu juga melibatkan pegawai atau staf yang lain
- HDL : Bagaimana dengan kepemimpinan, maksudnya kepemimpinan disini atasan bapak langsung atau kepala bidang atau sekretaris apakah selama ini sudah sesuai harapan?
- HO : Semua berjalan sesuai dengan apa yang kita harapkan, jadi apa yang diberikan petunjuk langsung dari pimpinan dalam hal ini kepala dinas kepada kepala bidang dan kepala bidang kepada kami staf untuk kami laksanakan itu sama sama bertanggungjawab
- HDL : Dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut kegiatan dan program apakah bapak selalu dilibatkan?
- HO : Selalu, semua dilibatkan untuk apa, khusus untuk bidang itu selalu kepala bidang memanggil dan memberitahukan ada hal hal yang perlu kami kerjakan, ada yang perlu diusulkan itu disampaikan dan itu berjalan
- HDL : Menyangkut dengan kebijakan atau keputusan program ini dinas kehutanan kan merupakan dinas teknis yang notabenehnya tupoksinya atau kewajibannya untuk melaksanakan RHL, apakah program kegiatan ini seperti tadi bapak bilang dilibatkan, selanjutnya dalam pelaksanaannya dilapangan apakah semuanya dilibatkan atau kegiatannya tetap dikomando oleh kepala dinas?
- HO : Saya pikir apa yang sudah dilakukan oleh pemimpin kita yang sebelumnya itu kegiatan kegiatan yang dilapangan itu sudah melibatkan semua pegawai, tinggal bagaimana mereka yang diberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas tugas itu untuk

melihat staf staf yang ada untuk melibatkan semua dalam setiap kegiatan dan kegiatan apa yang dilakukan apa yang diberikan oleh pimpinan itu sangat baik sekali

- HDL : Apakah kegiatan program ini atau kegiatan teknis ini kan hanya diberikan kepada bidang teknis atau kepada bidang bidang yang lain?
- HO : Saya pikir ada bidang bidang khusus yang sebenarnya menangani hal hal itu tapi dilihat dari pekerjaan yang begitu banyak dan bidang bidang lain juga saya pikir bisa dilibatkan pada semua kegiatan kegiatan seperti itu dan itu tidak ada masalah itu merupakan tanggungjawab dari pimpinan yang akan memberikan kegiatan kegiatan kepada masing masing bidang
- HDL : Berarti semua bidang bisa dilibatkan karena kebetulan dinas kehutanan adalah dinas teknis, jadi kegiatan atau program yang menyangkut RHL bisa dibagi habis kepada bidang bidang yang lain, apakah dalam melaksanakan tupoksi saudara kepala dinas selalu melakukan pengembangan atau pengkaderan kepemimpinan kepada bapak?
- HO : Saya pikir ia, itu dilihat dari tugas tugas yang diberikan, kepercayaan kepercayaan yang diberikan itu merupakan suatu hal yang beliau sampaikan ke kita beliau langsung berikan ke kita untuk kita belajar bagaimana ke depan bisa menjadi seorang pemimpin dan itu dilakukakn dengan baik
- HDL : Apakah dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas bapak selama ini adanya kerjasama antara bawahan dan atasan, secara kasat mata dilihat seperti apa?
- HO : Kerjasama itu berjalan dengan baik, sampai saat ini saya pikir kerja sama itu dalam kepemimpinan yang lalu itu kerjasama sangat baik sekali
- HDL : Sebagai kepala seksi apakah selama ini tugas yang diberikan kepala dinas atau kepala bidang selalu didiskusikan kepada bawahan?
- HO : Itu berjalan, tugas tugas yang diberikan berkaitan dengan tugas tupoksi saya sebagai kepala seksi itu dilaksanakan dari pimpinan ke kepala bidang dan kepala bidang mendisposisikan langsung kepada saya sebagai kepala seksi untuk melaksanakan itu
- HDL : Selanjutnya kebawahan atau staf?
- HO : Iya jadi dari kepala seksi dilanjutkan ke staf untuk staf tindaklanjuti itu kalau itu berkaitan dengan surat yang perlu dijawab itu langsung segera untuk kami selesaikan

- HDL : Dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada bawahan apakah lebih bersifat permintaan atau perintah?
- HO : Itu lebih bersifat permintaan untuk membantu untuk segera selesaikan surat surat, ada yang perintah untuk segera kalau itu suratnya untuk segera maka staf juga diperintahkan untuk segera menyelesaikan itu dalam kurun waktu yang tertentu yang tepat untuk bisa membalas surat yang perlu untuk diselesaikan
- HDL : Sebagai kepala seksi apakah selama ini bapak mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya, contoh mungkin dengan memberikan tugas belajar, memberikan diklat dan lain lain?
- HO : Saya pikir kalau berkaitan dengan itu, mungkin tugas tugas saja yang berkaitan dengan surat surat apa itu yang kita berikan kepada mereka, tapi untuk kegiatan kegiatan pelatihan apa itu kewenangan ada di pimpinan sehingga kami sebagai kepala seksi hanya berikan masukan kalau diusulkan kepada pimpinan untuk staf-staf kalau itu diberikan kesempatan ya mereka tetap ikut
- HDL : Berarti bapak juga memberikan dorongan dan kesempatan?
- HO : Kesempatan masukan kepada pimpinan untuk staf staf itu harus diberikan peluang untuk mengikuti kegiatan kegiatan
- HDL : Apakah selama ini bapak selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
- HO : Saya pikir itu kita lakukan, itu dilihat dari apabila ada pegawai yang staf yang tidak hadir kami coba untuk membuat surat panggilan untuk segera masuk kantor, kalau tidak masuk kami tegur, kami memperingatkan untuk harus selalu masuk dan selalu ada pembinaan
- HDL : Keadaan yang ada ini apakah disiplin atau disiplin bawahan atau staf selama ini sudah sesuai dengan harapan yang diharapkan?
- HO : Khusus untuk bidang potensi saya pikir staf semua sudah laksanakan tugas dengan baik semua sudah aktif, dan saya pikir sangat sangat kami harapkan untuk apa yang sudah ditunjukkan ini dipertahankan
- HDL : Apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran/kesalahan, apa yang bapak perbuat atau sanksi apa yang bapak berikan?
- HO : Yang selama ini berjalan mereka dipanggil dan diberikan teguran, itu dari kepala bidang dari seksi, jadi bertingkat dari seksi ke kepala bidang kemudian dari kepala bidang kalau itu dia belum aktif kami

- langsung arahkan ke kepala dinas untuk memberikan arahan kepada staf
- HDL : Berarti sanksi atau hal yang dibuat masih berupa teguran lisan maupun tertulis ya?
- HO : Ia masih berupa teguran
- HDL : Apakah Kepala Dinas selalau menginspirasi dan memotivasi Bapak dalam melaksanakan pekerjaan? Kalau iya, bagaimana kepala dinas melakukannya kepada bapak?
- HO : Saya pikir itu hampir selalu ada pekerjaan pekerjaan beliau selalu mengingatkan kami sebagai kepala seksi untuk segera dan harus selalu bekerja dan melaksanakan tugas tugas apa yang ada dibidang, jadi inspirasi selalu diberikan oleh kepala bidang kepada kami sebagai kepala seksi
- HDL : Kira-kira motivasi dalam bentuk seperti apa yang diberikan kepada saudara untuk meningkatkan kinerja?
- HO : Surat-surat yang langsung diberikan untuk segera diselesaikan kami secepatnya untuk segera menyelesaikan, ini lebih banyak kami dibidang khusus untuk surat-surat kemudian ada kegiatan-kegiatan lapangan yang selalu beliau arahkan untuk kami selesaikan atau kerjakan, ada motivasi lain khusus untuk kegiatan pelatihan-pelatihan itu juga selalu beliau dorong untuk kalau ada kegiatan-kegiatan yang kami ikut
- HDL : Kira-kira angan-angan atau pikiran bapak motivasi seperti apa yang bapak harapkan untuk meningkatkan kinerja?
- HO : Bagi saya, saya pikir motivasi yang baik yang mungkin bisa meningkatkan kinerja kami pegawai khusus yang ada dibidang potensi ini, yang penting ada kerja sama diantara kepala bidang, staf, kepala seksi dengan staf, itu saja sudah cukup untuk memotivasi kami dibidang untuk bisa melaksanakan tugas dengan aktif
- HDL : Selanjutnya mengenai laporan, apakah setiap tahunnya laporan dari bidang ini dapat selesai tepat waktu?
- HO : Saya pikir kami setiap tahun menyelesaikan itu
- HDL : Tapi selesai tepat waktu?
- HO : Selesai tepat waktu
- HDL : Laporan ini berjenjang dari laporan bidang akan menjadi laporan dinas, namun apakah dalam menyelesaikan laporan ini, karena kita tahu membuat laporan ini kan ujungnya menjadi laporan dinas atau menjadi lakip, lakip ini kan dia tidak boleh melebihi tahun anggaran

berjalan jadi harus berakhir di desember tahun berjalan, apakah menurut bapak lihat selama ini sudah selesai tepat waktu atau bagaimana?

- HO : Untuk bidang saya pikir kami lakukan itu tepat waktu, mengingat karena laporan itu harus kami masukan ke bagian program untuk menyusun khusus untuk dinas punya, sehingga khusus untuk bidang potensi itu hampir setiap tahun kami upayakan itu diselesaikan dan hampir dilakukan tepat waktu, selama ini dilakukan tepat waktu
- HDL : Apakah pekerjaan yang diberikan kepala bidang kepada saudara selama ini selesai tepat waktu dan sesuai harapan?
- HO : Ya saya pikir hampir tugas-tugas yang diberikan kepala bidang, kami sebagai staf, kepala seksi melakukan itu sesuai dengan petunjuk dan tepat waktu, waktu yang diberikan kami selesaikan itu
- HDL : Apakah ada pekerjaan yang e... boleh dibilang mangkir atau maksudnya begini dibutuhkan waktu segera untuk memberikan tanggapan namun melebihi tanggal yang telah ditentukan?
- HO : Ada, ada surat-surat kalau itu data-data yang memang belum sempat kami peroleh atau surat-surat yang belum kami apa, apa yang kami data-data yang kami perlukan itu belum kami dapatkan itu yang biasanya menyebabkan surat atau apa itu terlambat melebihi waktu yang ditentukan
- HDL : Apakah selama ini juga saudara sudah melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan tupoksi saudara?
- HO : Ada yang sudah dilaksanakan ada yang belum dilaksanakan sesuai dengan tupoksi
- HDL : Kira-kira bisa memberikan contoh yang tidak sesuai dengan tupoksi?
- HO : Ya contoh tugas saya sebagai kepala seksi tata guna hutan, ini ada kegiatan-kegiatan misalnya kegiatan-kegiatan tata batas dan lain-lain, ini kalau itu ada tersedia dana baru kita laksanakan itu, kalau itu tidak maka dengan sendirinya kita tinggal menyesuaikan saja kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan bidang atau tugas seksi
- HDL : Menurut saudara, apakah saudara sudah memiliki kemampuan diri sesuai dengan beban kerja atau tugas yang diberikan atasan kepada saudara?
- HO : Saya pikir ya tugas-tugas sebenarnya apa yang diberikan kami siap selalu untuk melaksanakan
- HDL : Apakah saudara dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selesai tepat waktu?

- HO : Ya itu kami lakukan khusus untuk kami dibidang kami upayakan untuk setiap surat-surat yang masuk pekerjaan-pekerjaan yang kami laksanakan itu kami upayakan untuk kami kerjakan lebih cepat dari waktu yang ditentukan
- HDL : Dari hasil pekerjaan saudara ini apakah selalu dihargai atau diberikan pujian?
- HO : Ya saya pikir ucapan terima kasih apa itu selalu disampaikan bahwa apa yang anda lakukan itu sudah sesuai dan selalu tepat waktu
- HDL : Menurut saudara, apakah saudara mau melakukan pekerjaan dinas walaupun diluar jam kerja?
- HO : Saya pikir siapa pun dan kami dibidang tetap bersedia melaksanakan itu, apalagi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan dinas kami selalu siap
- HDL : Walaupun diluar jam kerja?
- HO : Iya walaupun itu diluar jam kerja
- HDL : Walaupun itu bukan tugas tupoksi saudara juga?
- HO : Iya walaupun itu bukan tupoksi saya tapi kalau itu berkaitan dengan dinas, saya pikir kita harus selalu siap
- HDL : Apakah selama ini saudara selalu mentaati jam masuk dan pulang kantor tepat waktunya?
- HO : Terkadang tepat waktu, terkadang juga terlambat
- HDL : Kira-kira kendalanya apa?
- HO : Banyak faktor sebenarnya, kalau kami yang berumah tangga harus berurusan dengan anak-anak setiap pagi dulu, setelah mereka sekolah dulu baru kami harus ke kantor sehingga terkadang harus terlambat dalam mengikuti apel
- HDL : Terutama apel pagi ya?
- HO : Iya terutama apel pagi, tapi siangnya kami upayakan untuk tetap hadir
- HDL : Tapi tetap berusaha untuk jam efektif tetap dikantor?
- HO : Iya
- HDL : Apakah saudara diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan saudara, seperti mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis?

- HO : Saya pikir peluang itu selalu diberikan, itu dibuktikan dengan adanya kegiatan-kegiatan, pelatihan-pelatihan selalu diberikan kesempatan kami ikut sehingga selalu ada
- HDL : Kalau mengenai kondisi lingkungan kerja selama ini apakah sudah sesuai dengan harapan saudara?
- HO : Saya pikir semua sudah sesuai
- HDL : Apakah saudara juga mampu bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saudara tanpa ada perasaan terpaksa?
- HO : Saya pikir tidak, kita tetap kerja sama dari pimpinan sampai kepada staf kami dibidang semua tetap bekerja sama
- HDL : Apakah selama ini saudara juga mampu bekerja sama dengan pimpinan?
- HO : Sangat mampu
- HDL : Kalau mengenai sarana dan prasarana dalam ruangan bapak kerja ini apa sudah mencukupi atau sudah memadai dalam menyelesaikan pekerjaan bapak?
- HO : Sudah cukup, hanya ada yang kalau terganggu itu yang mungkin perlu diperbaiki lagi untuk menunjang kegiatan, kami dibidang khusus ada plotter yang memang sampai saat ini belum dimanfaatkan, belum digunakan
- HDL : Kira-kira kendalanya apa ya?
- HO : Kendalanya, kami butuh ada pelatihan khusus untuk staf dibidang kemudian mungkin ada komputer, laptop yang khusus yang diberikan untuk digunakan dipakai untuk khusus pembuatan peta
- HDL : Berarti butuh orang teknis yang lebih professional untuk khusus menangani plotter ini
- HO : Iya, kami dibidang perlu ada satu orang yang dikhususkan ikut pelatihan, paling tidak sampai ditahap bisa mencetak peta
- HDL : Kira-kira dari sarana yang ada, kira-kira sarana seperti apa lagi yang bapak harapkan?
- HO : Saya pikir itu sudah cukup, untuk kegiatan-kegiatan lapangan apa saya pikir kami punya mungkin dinas punya ada, kegiatan-kegiatan jadi sehingga saya pikir semua fasilitas yang diperlukan untuk ruangan ini sudah cukup

- HDL : Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman, kenyamanan disini ya mungkin bisa disiang hari suhunya panas, kita bekerja dalam keadaan keringat, apakah rasa kenyamanan sudah rasa puas?
- HO : Hal itu saja yang mungkin diperhatikan lagi oleh pimpinan, kalau keamanan ruangan ini saya pikir sudah sangat aman dibuktikan dengan apa yang ada didalam ruangan ini masih tetap utuh masih ada, mungkin kalau diperlukan, dibutuhkan mungkin ada kipas angin atau AC untuk meningkatkan kenyamanan
- HDL : Berarti kondisi lingkungan kerja selama ini sudah cukup baik?
- HO : Sudah baik, sudah sangat baik
- HDL : Hanya butuh ditambah dengan suhu ruangan yang lebih adem, lebih nyaman?
- HO : Ia mungkin seperti itu
- HDL : Kalau komunikasi antar sesama pegawai dan juga pimpinan?
- HO : Saya pikir itu berjalan dengan sangat sangat baik sekali
- HDL : Walaupun diluar bidang?
- HO : Antara pegawai, antara bidang, antara seksi saya pikir semua itu berjalan dengan baik
- HDL : Apa selama ini dalam melakukan pekerjaan bapak selalu ada kerja sama yang baik antar sesama pegawai atau kepada atasan secara berjenjang?
- HO : Saya pikir kerja sama itu selalu ada, dari pimpinan sampai kepada staf bahkan kami dari staf kepada pimpinan itu berjalan baik
- HDL : Dalam menyelesaikan pekerjaan bapak, apakah urusan keluarga bisa menjadi salah satu penghambat?
- HO : Itu selalu saja ada, tapi diupayakan untuk bagaimana kita prioritaskan bagaimana kita lebih utamakan kegiatan-kegiatan, pekerjaan-pekerjaan yang ada dikantor
- HDL : Walaupun ada tapi bisa menyelesaikan pekerjaan?
- HO : Ia upayakan untuk bisa tugas-tugas dinas itu kita utamakan untuk diselesaikan
- HDL : Seandainya bapak mendapatkan pekerjaan yang tidak bapak harapkan apa yang akan bapak lakukan?

- HO : Saya pikir saya harus koordinasikan kembali dengan pimpinan mengenai kegiatan atau pekerjaan itu
- HDL : Menurut bapak apakah sumberdaya pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
- HO : Itu sangat mempengaruhi sekali apa lagi kita sebagai instansi teknis ini memang, ya itu sangat mempengaruhi sekali dan kita sangat membutuhkan orang-orang teknis yang ada di dinas sini, sehingga hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan teknis, khusus kegiatan-kegiatan lapangan dan lain-lain itu bisa berjalan
- HDL : Apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki selama ini sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi?
- HO : Khusus kami dibidang saya pikir sudah, untuk khusus kami dibidang potensi kalau dibidang-bidang yang lain saya pikir belum
- HDL : Tapi menurut penglihatan saudara, apakah sumberdaya yang ada di dinas ini, terutama karena dinas ini dinas teknis apa sumberdaya yang dimiliki sudah mencukupi atau masih sangat terbatas?
- HO : Belum cukup masih sangat terbatas, masih membutuhkan orang-orang teknis untuk mengisi posisi-posisi tertentu karena kami instansi teknis sehingga membutuhkan orang-orang teknis yang mempunyai kemampuan di bidangnya
- HDL : Kira-kira ada persentase antara perbandingan jumlah tenaga teknis dan jumlah tenaga yang umum dikantor dari jumlah pegawai yang sekitar 40 orang ini?
- HO : Ya ini hampir kita yang teknis masing kurang sangat kurang sekali dan ini yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk bagaimana supaya ada penambahan khusus untuk yang teknis



TRANSKRIP WAWANCARA

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

INFORMAN :

NAMA : **TIMOTIUS AIREL, SE**
NIP : 19580825 198603 1 022
JABATAN : Kasubag Keuangan Dinas Kehutanan
ALAMAT : Kampung Mantembu - Serui
Tanggal : 11 April 2016

- HDL** : Bagaimana pendapat saudara tentang kepemimpinan kepala dinas selama ini, apakah sudah dijalankan sesuai dengan keinginan saudara? Bagaimana keinginan yang saudara inginkan?
- TA** : Baik terima kasih, e... menurut saya apa yang dijalankan oleh kepala dinas itu sudah mengenai jabatan dan jabatan yang beliau miliki dan saya pikir untuk menyangkut hal-hal yang menilai beliau sebagai kepala dinas itu sudah sangat positif sesuai dengan yang diharapkan
- HDL** : Menurut bapak selama ini wewenang atau keputusan mutlak berpusat pada kepala dinas/pimpinan atau ada yang dilimpahkan ke jenjang lebih rendah di bawahnya?
- TA** : Sebagai kepala dinas pasti kan punya hak penuh untuk memberikan keputusan dan keputusan itu dia juga menyampaikan kepada kepala-kepala bidang sesuai dengan jabatan-jabatan yang pernah beliau berikan kepada bawahannya sesuai dengan tupoksi masing-masing, dan tanggungjawab diberikan ke bidang masing-masing sesuai tupoksi
- HDL** : Dalam mengambil keputusan bapak selalu melibatkan atau dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan?
- TA** : Ya saya pikir apa yang bapak kepala dinas bahwa suatu keputusannya itu pasti kan ada kesepakatan-kesepakatan yang diambil untuk beliau memberikan satu keputusan yang diberikan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas yang beliau berikan
- HDL** : Berarti ada keputusan yang dibuat bersama?
- TA** : Ia tidak mengambil sendiri

- HDL : Sejauh ini mungkin dari kepemimpinan bapak selama ini mungkin bapak bisa menilai apakah kepemimpinan yang dimiliki kepala dinas selama ini dijalankan dengan tipe kepemimpinan seperti apa ya?
- TA : Saya pikir kalau untuk seperti yang 3 hal yang tadi itu, mungkin menurut penilaian saya itu beliau lebih kepada demorasi
- HDL : Bagaimana kepemimpinan kepal dinas selama ini, berarti apakah sudah sesuai harapan?
- TA : Ia kalau saya e... sudah termasuk memenuhi harapan, harapan dalam arti bahwa beliau tidak melihat beliau sendiri tapi beliau sudah melihat semua orang, pegawai dan beliau sudah melaksanakan sesuai dengan harapan beliau sehingga tugas-tugas itu bisa berjalan
- HDL : Bagaimana dengan kepemimpinan atasa langsung dari bapak sendiri?
- TA : Kalau atasan langsung saya pikir koordinasi dan kerja sama itu sudah baik
- HDL : Kalau keputusan menyangkut kebijakan dan menyangkut kegiatan atau program selama ini apakah bapak selalu dilibatkan atau bagaimana?
- TA : Ya kalau saya punya bidang sendiri, artinya saya open saja bahwa kalau bidang saya ya sering saya tidak dilibatkan, tetapi jabatan yang diberikan kepada saya sesuai dengan apa yang beliau putuskan saya laksanakan tapi libatkan secara langsung untuk masuk ke dalam situ sering tidak libatkan
- HDL : Kira-kira ada kendala apa e... atau masalah apa yan bisa hal itu terjadi?
- TA : Ya kalau saya pikir masalah kendalanya bagi saya memang saya bertanya-tanya juga kenapa sampai itu bisa terjadi tapi semua itu saya kembalikan kepada kepala dinas
- HDL : Tapi dari hasil keputusan itu apakah keputusan yang diambil itu sesuai harapan bapak sendiri atau menentang/berlawanan dengan harapan bapak?
- TA : Ya kalau saya itu kalau menurut saya memang itu saya tidak e... kalau menurut saya e... itu apa e...buat menjadi satu harapan bagi saya itu seperti saya sebagai bawahan yang beliau sudah tunjuk tapi kadang-kadang seperti macam ada tidak ada macam seperti perhatian beliau terhadap saya sebagai kepala bagian keuangan
- HDL : E... dalam melaksanakan tupoksi bapak e... apakah kepala dinas selalu melakukan pengembangan pengkaderan kepemimpinan?

- TA : Iya... itupun pengkaderan itupun apa itu saya kembalikan kepada kepala dinas karena beliau yang menilai secara langsung kedepannya itu nanti bagaimana itu keputusan ada di beliau
- HDL : Kalau di luar dari jabatan bapak sendiri apakah dibidang lain atau di seksi-seksi lain apakah hal ini terjadi pengkaderan atau tetap seperti keadaan yang bapak alami?
- TA : Seperti yang saya bilang tadi seperti pengkaderan itu ada dipenilaian beliau sebagai kepala dinas
- HDL : Tapi menurut saudara pengkaderan itu apakah dilihat sesuai dengan kinerja pegawai atau lebih karena pendekatan?
- TA : Itu dilihat dari kinerja pegawai terus artinya punya kesetiaan, loyal terus apa menunjukkan kemampuan dalam suatu tugas
- HDL : Berarti tidak asal tunjuk ya?
- TA : Tidak asal diberikan menunjuk tetapi beliau dilihat dari beberapa hal tadi
- HDL : Apakah dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas menurut bapak selama ini adanya kerja sama antara bawahan dan atasan?
- TA : Ya kalau saya ada kerjasama, walaupun tadi saya ada ngomong tadi tidak ada ini tapi disisi lain untuk kita menyelamatkan tugas-tugas dinas yaitu kita ada kerjasama didalam khususnya dibidang kami
- HDL : Selama ini dari program dan kegiatan yang dijalankan oleh dinas apakah bapak lihat ada rapat atau evaluasi tentang hasil kerja?
- TA : Kalau saya lihat e... evaluasi ini yang mungkin perlu ditingkatkan lagi, sehingga kedepannya itu kalau boleh ada program-program yang dibuat atau dilaksanakan kalau boleh itu melibatkan bidang-bidang atau melibatkan seksi-seksi yang ada punya berhubungan dengan tupoksi sehingga mungkin program itu bisa dilaksanakan sesuai dengan bidang masing-masing
- HDL : Berarti selama ini ada evaluasi tetapi masih kurang ya?
- TA : Masih kurang
- HDL : Sebagai kasubag apakah selama ini tugas yang diberikan kepala dinas atau kepala bidang selalu didisposisikan kebawah atau putus di atas?
- TA : Ya saya e... kadang-kadang itu disposisi ini jarang untuk saya terima disposisi keala dinas
- HDL : Atau memang tugas atau pekerjaan yang ada tidak mengenai dengan tupoksi bapak?

- TA : e... sebenarnya bukan tidak mengenai, kalau kita perhatikan tugas sebenarnya itu, saya sebagai kasubag pasti kan surat-suratnya lewat kasubag, baru kasubag mungkin dispo atau apa turun ke tapi kadang-kadang datang langsung ke staf tanpa melalui kasubag
- HDL : Dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada bawahan atau staf selama ini lebih bersifat permintaan atau perintah?
- TA : Saya lihat e... beliau itu laksanakan bersifat perinath bukan permintaan tiu menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan hal-hal yang ada kaitannya dengan tugas
- HDL : Tapi perintah ini bersifat ke otoriter atau tegas?
- TA : Ini bersifat tegas, untuk apa kebaikan, memperbaiki, menegaskan untuk apa hal-hal yang menjadi beban bagi kita itu yang tegas untuk diselesaikan
- HDL : Bukan bersifat otoriter ya?
- TA : Bukan otoriter
- HDL : Selama ini apakah kepala dinas mendorong bawahan atau staf untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk dapat meningkatkan pengetahuannya mungkin dengan berikan tugas belajar atau diklat dan lain-lain
- TA : Ya kalau kita lihat hari-hari ini hampir tidak kelihatan karena itu ada berhubungan juga dengan masalah anggaran sehingga tidak diberikan kesempatan kepada pegawai juga untuk ikut diklat atau tugas belajar
- HDL : Berarti masalahnya di anggaran?
- TA : Masalahnya di anggaran
- HDL : Berarti perlu ada penambahan anggaran untuk bisa memberikan kesempatan, tapi pengamatan bapak apakah seandainya anggaran itu tersedia, kesempatan itu pasti diberikan atau tidak?
- TA : Ya itu kembali ke kepala dinas, kalau misalnya tersedia di dalam DPA kita atau anggaran kita saya pikir tidak mungkin apa kepala dinas menahan itu pasti kan dia memberikan itu
- HDL : Berarti kepala dinas selama ini ada keinginan untuk memberikan kesempatan itu cuma terbatas dengan anggaran
- TA : Terbatas dengan anggaran
- HDL : Dari pengamatan bapak selama ini apakah kepala dinas selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku atau perbuatan dan kegiatan yang dilakukan oleh bawahan selama ini?

- TA : Ya kepala dinas sebagai pimpinan pasti itu kan sudah wajib beliau laksanakan kepada bawahan-bawahan sampai kepada anak-anak buah yang sebagai tanggungjawab beliau di dalam menjadi seorang kepala dinas, terlepas dari pada itu beliau terus memberikan pengawasan langsung atau tidak langsung itu pasti ada
- HDL : Kalau begitu dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari jika ada bawahan yang melakukan pelanggaran atau kesalahan kira-kira apa yang bapak kepala dinas perbuat e... atau sanksi apa yang diberikan?
- TA : Ya itu kita kembali kepada apa peraturan kepegawaian, sanksi dan disiplin pegawai, bagi pegawai yang mungkin lebih dari pada mungkin satu minggu atau mungkin satu bulan atau mungkin satu tahun dia perlu diberikan peringatan pertama, kedua, ketiga tidak dilaksanakan berarti sanksi
- HDL : Tapi sebelum memberikan peringatan secara tertulis apakah ada peringatan atau panggilan secara lisan untuk memberikan sanksi?
- TA : Itu harus diberikan panggilan, panggilan dulu, panggilan pertama, panggilan kedua, ketiga kalau tidak di indahkan baru secara tertulis
- HDL : Kira-kira kepala dinas selama ini selalu menginspirasi atau memberikan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan bapak selama ini?
- TA : Ya beliau kepala dinas punya motivasi selalu ada, pasti ada untuk memberikan semangat, memberikan dorongan kepada pegawai baik kita di setiap apel pasti kan beliau sampaikan dalam bentuk dorongan dan semangat
- HDL : Kira-kira dari motivasi yang diberikan itu bisa meningkatkan kinerja pegawai?
- TA : Iya itu kembali kepada apa, tadi motivasi beliau tadi untuk memberikan arahan-arahan sehingga pegawai itu tidak boleh ditinggalkan sebab itu ada berhubungan dengan penilaian kinerja sampai kepada nanti kepangkatan itu kan perlu dinilai langsung oleh pimpinan
- HDL : Dari pengamatan bapak selama ini di dinas ini kan ada laporan-laporan mulai dari laporan tahunan, lakip dan laporan DAK kira-kira laporan dinas selama ini dapat dikerjakan dan bisa selesai tepat waktu atau ada kendala-kendala yang dihadapi?
- TA : Ya saya pikir pengalaman kita selama ini saya pikir tidak ada kendala kecuali secara fisik mungkin perubahan monitoring-monitoring akibat karena cuaca, akibat karena lain-lain mengakibatkan itu yang

mungkin menghambat laporan itu masuk, tapi kalau menurut saya selama ini kan laporan-laporan ini mungkin tidak pernah terlambat

- HDL : Seperti yang kita tahu mungkin laporan terutama lakip ya, mungkin itu keadaan tahun berjalan itu yang kita laporkan dan itu biasanya berakhir di bulan desember akhir di tahun berjalan, apakah tepat di desember akhir itu laporan jadi atau dia lewat sampai ketahun berikutnya di awal tahun?
- TA : Ya itu terjadi keterlambatan yang saya bilang tadi ada faktor-faktor lain yang mengakibatkan tadi saya bilang tadi karena mungkin lambatnya tadi mungkin monitornya lambat, mungkin karena cuaca mengakibatkan mungkin petugas yang sudah ditunjuk oleh kepala dinas untuk turun kelapangan mengakibatkan tidak bisa terjangkau, itu yang menyebabkan laporan dari bidang terlambat sampai naik ke laporan dinas, tapi selama ini pengamatan kita ya sudah baik
- HDL : Apakah tugas atau pekerjaan yang diberikan bapak kepada saudara selama ini selesai tepat waktu dan sesuai harapan?
- TA : Ya itu tugas yang diberikan kepada kami untuk saya sendiri selama ini tuh tidak ada hambatan, sudah berjalan dengan baik sesuai tepat waktu dan harapan
- HDL : Dari hasil kinerja bapak selama ini apakah bapak lihat selama ini kepala dinas selalu memberikan insentif, penghargaan atau pujian kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?
- TA : Ya kalau saya pikir kalau secara kenyataan saja, artinya kita kalau lihat secara kenyataan itu memberikan pujian kepada seseorang dalam rangka dia apa sukses dan pekerjaan itu, saya pikir secara langsung beliau tidak sampaikan tetapi mungkin dibenak beliau hati beliau pasti kan ada
- HDL : Kalau berupa penghargaan atau insentif tidak ada?
- TA : Kalau insentif itu pasti ada, itu bagi pegawai-pegawai yang diberikan tugas khusus
- HDL : Pasti ada insentif?
- TA : Pasti ada insentif, dalam bentuk-bentuk panitia, sk panitia, atau diberikan mungkin ada sk-sk yang beliau tunjuk dalam satu kegiatan pasti ada insentifnya
- HDL : Apakah selama ini saudara atau bapak melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksi saudara atau ada pekerjaan lain yang bapak kerjakan?
- TA : e... saya sesuai dengan jabatan sk saya laksanakan sesuai tupoksi yang ada

- HDL : Berarti sesuai tupoksi, tidak ada pekerjaan tumpang tindih?
- TA : Tidak pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang saya laksanakan
- HDL : e... apakah bapak juga mendapat, dengan keadaan itu apakah bapak bisa menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tuh selesai tepat waktu?
- TA : Ya selalu tepat waktu
- HDL : Seandainya apakah menurut saudara diberikan tugas atau pekerjaan diluar jam kerja apakah saudara mau melaksanakan pekerjaan?
- TA : Saya pikir kalau pekerjaan yang menyangkut dinas pekerjaan yang perlu kita selesaikan diluar jam dinas yan perlu kita tambahan waktu, untuk kita menyelesaikan pekerjaan itu oleh karena juga mungkin di desak atau mungkin diminta harus kita selesaikan diluar jam dinas
- HDL : Berarti tidak masalah ya?
- TA : Tidak masalah
- HDL : Selama apakah ini saudara selalu mentaati jam masuk dan pulang kantor tepat waktu?
- TA : Iya jam memang kadang-kadang ya itu, kalau soal masuk tetap masuk tapi untuk tepatnya kadang-kadang tidak tepat
- HDL : Tapi jam efektif dikantor pasti ada?
- TA : Tetap aktifitas ada
- HDL : Kalau jam pulang sendiri?
- TA : Jam pulang juga ya kadang-kadang juga lebih dahulu
- HDL : Dari pekerjaan bapak selama ini apakah diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan bapak seperti diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat yang sesuai dengan tupoksi bapak?
- TA : Ya pengalaman saya dari waktu-waktu yang lalu waktu jabatan saya dari bendahara sampai kepada kasubag itu diberikan kesempatan untuk keluar untuk bimtek-bimtek, tapi mulai terhitung mulai 2013-2015 itu kita sudah tidak diberi kesempatan lagi
- HDL : Kira-kira kendalanya apa?
- TA : e...kita kadang kala kendalanya itu diberikan juga oleh bagian keuangan akhirnya kita tuh diberi kesempatan tetapi kita diberikan waktu oleh ada penanganan langsung oleh BPK untuk mereka menyampaikan tugas-tugas pokok kita khususnya dibagian keuangan untuk menyampaikan, tapi padahalnya kalau kita sendiri itu kita sangat membutuhkan diklat karena diklat itu sangat membantu kita,

itu sangat penting karena iya kita khususnya di papua ini kan kita membutuhkan diklat itu, apalagi ada aturan-aturan, aturan ini kadang-kadang tidak sampai 5 tahun, ada kadang-kadang hanya cuma 2 tahun, kadang-kadang naik sampe 3 tahun. Inikan kita terlambat didalam

- HDL : Tapi kira-kira bapak tidak diberi kesempatan diklat itu apakah lebih menjurus ke tidak tersedianya dana atau bagaimana?
- TA : Itu ada hubungan juga, tidak tersedianya dana di dalam DPA kita
- HDL : Berarti perlu adanya penambahan dana?
- TA : Perlu adanya penambahan dana untuk memberikan pengetahuan, memberikan diklat kepada bendahara, kepada kasubag atau sekretaris kepala dinas juga bisa ikuti apa...diklat-diklat dimaksud
- HDL : Kalau mengenai kondisi lingkungan kerja ya, menurut bapak kondisi lingkungan kerja selama ini apakah sudah sesuai dengan harapan bapak atau bagaimana?
- TA : Kalau kondisi kerja kita ya... saya pikir itu mungkin perlu mungkin menambah itu disiplin, mungkin disiplin waktu, disiplin pulang
- HDL : Ya lebih kelihatan itu disiplin waktu
- TA : Iya waktu, itu yang perlu ditambahkan
- HDL : Kalau begitu menurut bapak selama ini disiplin pegawai masih kurang?
- TA : Iya disiplin pegawai masih kurang, karena mungkin ya ada faktor-faktor lain juga jadi
- HDL : Kira-kira dari disiplin ini ada pengaruh ke kinerja pegawai?
- TA : Disiplin ini saya fikir kalau berdasarkan aturan pasti ka itu ada berpengaruh
- HDL : Apakah saudara mampu bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saudara tanpa ada perasaan terpaksa?
- TA : E... kalau pribadi saya, saya tetap loyal karena kita bekerja untuk kepentingan dinas dan kepentingan bersama untuk kita menyelesaikan hal-hal yang menyangkut kegiatan-kegiatan ini saya bersedia
- HDL : Tidak ada hambatan ya?
- TA : Tidak ada hambatan
- HDL : Tidak ada perasaan terpaksa, berarti hubungan harmonis ya?

- TA : Harmonis
- HDL : Berarti kalau hubungan bapak dengan pimpinan untuk bekerjasama tetap baik atau?
- TA : E... tidak masalah, kalau beliau butuh saya ya saya siap
- HDL : Menyangkut sarana dan prasarana dalam ruangan kerja bapak apa sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan?
- TA : Sarana kalau khususnya diruangan saya mungkin kita perlu mungkin hal-hal sifatnya yang ada hubungan dengan komputer terus ada kekurangan-kekurangan yang lain untuk bisa mendukung pekerjaan itu lancar berjalan aman itu mungkin dari saya bendsahar ini perlu ditunjang
- HDL : Berarti masih kurang, sarana yang ada?
- TA : Sarana yang ada ya seperti motor sudah ok, artinya sudah membantu beliau terus seperti komputer itu mungkin untuk pekerjaan ini lebih lancar lebih baik, itu mungkin hal-hal yang perlu dipersiapkan
- HDL : Apakah selama ini yang ada belum memadai?
- TA : E...sekarang yang ada sudah artinya bisa dapat menjalankan tugas-tugas sudah ya lumayan tapi belum maksimal, khususnya dibidang kami kedepan
- HDL : Kira-kira dari kondisi saran komputer tadi apakah ada sarana lain yang bapak harapkan untuk bisa meningkatkan kinerja?
- TA : Kalau meningkatkan kinerja itu mungkin kembali kepada apa tugas dan kemampuan kita dengan yang kita sebab kita dinilai dengan tugas apa yang kita kerja
- HDL : Kalau mengenai kenyamanan ruangan, apakah selama ini bapak bekerja sudah merasa nyaman atau kondisi cuaca kadang panas sehingga tidak betah diruangan?
- TA : Kalau khususnya kita punya ruangan saya sudah harapkan sudah cukup nyaman, cuma kadang-kadang dalam ruangan ini kita harapkan supaya teman-teman juga datang kesini juga kesopanan dan apa kita berbicara mungkin...berkomunikasi
- HDL : Kalau kondisi runagan ini maksudnya mungkin sirkulasi udara atau cuaca panas itu memberikan rasa nyaman bagaimana?
- TA : Ini seringkali kalau rasa nyaman kenyamanan dalam ruangan ini kita panas itu masih butuh seperti tadi sarana mungkin kita butuh AC atau bagaimana ruangan ini bisa aman, karena kadang-kadang memang

kita selama kurun berapa tahun ini kita tidak aman karena panas dalam ruangan

- HDL : Itu bisa menyebabkan kinerja jadi terhambat?
- TA : Iya, terhambat karena tidak betah
- HDL : Berarti perlu penambahan sarana?
- TA : Penambahan sarana
- HDL : Kalau komunikasi dengan seluruh pegawai baik?
- TA : Baik
- HDL : Mungkin dari benak-benak bapak atau pikiran bapak, selain kondisi ruangan, sarana prasarana dan komunikasi yang sudah cukup baik, mungkin lingkungan kerja apa yang bapak inginkan atau bapak harapkan ini?
- TA : Ya kalau selain kita apa e... untuk menunjang kita ke deapan, semua pegawai ini kan membutuhkan rasa aman, rasa sejahtera jadi kalau kami kalau boleh kalau kita punya program-program, tugas-tugas kalau boleh semua pegawai dilibatkan disemua kegiatan sehingga dia tidak merasa bahwa dia tidak diperhatikan tapi mungkin hanya sepihak, hanya sekelompok orang saja, harapan saya ada perhatian dari kepala dinas untuk dan mungkin turun sampai ke bawahan yang punya wewenang yang punya tanggungjawab untuk juga memperhatikan yang paling bawah juga
- HDL : Karena berhubung seksi bapak ini kan seksi di luar teknis, menurut pengamatan bapak apakah selama ini kepala dinas dalam pekerjaan teknis yang ada di kantor ini apakah diberikan hanya khusus ke bidang teknis atau diberikan ke bidang-bidang yang lain juga untuk mengerjakan pekerjaan itu
- TA : Iya terima kasih, saya selama ini memang lihat ini, e.. pambagin kepala dinas untuk tugas-tugas secara teknis ini e.. program jadi kita keuangan ini juga hampir saya sendiri juga saya tidak... dari tahun ke tahun ini hampir kita diberikan salah satu tugas seperti yang diluar tadi kita tanggung jawab, tetapi mungkin ada tanggungjawab lain yang dipercayatkan untuk kita menjalankan untuk kesejahteraan saya punya anak buah, kita dalam ruangan juga menjadikan tambah-tambah apa nilai
- HDL : Bagaimana dengan pekerjaan yang ditekni ini kan dinas kehutanan mungkin tugas pokoknya untuk rehabilitasi hutan, apakah pekerjaan itu diberikan ke seksi yang non teknis?

- TA : Kalau saya itu walaupun diberikan ke non teknis, menurut saya pikir itu kembali ke kita, kembali kepada kita untuk diberikan kepercayaan untuk dilaksanakan walaupun dia teknis, non teknis tetapi ada kepercayaan saya pikir dilaksanakan
- HDL : Tapi menurut pengamatan bapak selama ini kepala dinas memberikan kesempatan kepada semua bidang dan seksi-seksi yang ada?
- TA : Ya kalau saya ini kalau diberikan untuk bidangnya sudah ok, hanya Cuma sering ada teman-teman yang bilang dari kepala bidang bilang ah itu bos sendiri yang pegang itu semua, jadi akhirnya dari ada teman-teman lain juga dari bidang tertentu itu yang mereka juga da yang mengeluh karena tidak dibagi habis to...
- HDL : Berarti sebagian masih dipegang oleh kepala dinas?
- TA : Saya pikir kalau kepala dinas tidak, kepala dinas sudah berikan kepada bidang-bidang hanya dari bidangnya ini yang tidak memberikan kepercayaan kepada bawahannya, dikerjakan sendiri, padahal dari kepala dinas sudah diberikan tanggungjawab kepada bidang-bidang, sudah dibagi habis
- HDL : Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak, urusan keluarga selalu menjadi penghambat?
- TA : Kalau saya pribadi saya mengutamakan pekerjaan dinas, lalu keluarga,
- HDL : Walaupun ada selama ini tidak menghambat pekerjaan bapak di kantor?
- TA : Tidak menghambat kecuali ada faktor-faktor keluarga yang mungkin mendesak, itupun tidak makan waktu
- HDL : Menurut bapak selama ini apakah sumber daya pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
- TA : Kalau saya itu didalam kita khususnya dibidang kehutanan itu, kalau saya SDM ini perlu sangat memberikan pengetahuan kepada setiap pegawai, baik itu yang sudah eselon 2, 3 sehingga kedepan itu kita mempersiapkan regenerasi untuk ke depan bagaimana nanti kalau sudah ada pensiunan berarti juga mereka masuk, jadi memberikan diklat itu sangat penting tapi tadi bilang tadi kembali kepada sumber dana
- HDL : Dinas kehutanan ini yang notabenenya dinas teknis apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki saat ini sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi atau staf dibidang dengan latar belakang teknis?

- TA : Masih banyak kurang
- HDL : Masih dibutuhkan tenaga teknis?
- TA : Masih membutuhkan tenaga teknis, dan kalau boleh memberdayakan pegawai yang ada, terus yang mungkin punya tamatan SKMA, tamatan sarjana kehutanan terus walaupun dia sarjana lain tetapi itu juga bisa dibekali dengan pelatihan-pelatihan khususnya teknis
- HDL : Menurut pengamatan bapak selama ini apakah bidang-bidang teknis yang berlatar belakang pendidikan apa yang cocok untuk mengisi bidang-bidang yang ada?
- TA : Saya pikir bidang-bidang itu kembali lihat kepada bidang-bidang itu, kalau itu bidang teknis itu ya kita akan memberikan orang yang teknis
- HDL : Kalau kondisi yang ada saat ini?
- TA : Kalau kondisi yang ada seperti yang sekarang e... sedang berkembang di papua dia bilang itu orang papua ya itu kita kembalikan kepada kepala dinas, kalau dia melihat bahwa pegawai itu mampu dan pegawai itu bisa loyal pegawai itu bisa mendukung dia ya saya pikir walaupun sarjana lain yang penting dia bisa
- HDL : Bagaimana dengan kondisi yang ada saat ini apakah pegawai atau sarjana yang menduduki bidang teknis yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya menurut penglihatan bapak itu kinerjanya sudah baik atau masih butuh orang yang lebih baik?
- TA : Kalaupun memang kita berbicara ke teknis berarti kita membutuhkan orang yang apa maksudnya untuk teknis, artinya punya pengetahuan, skill, punya latar belakang yang sesuai dengan bidang teknis itu
- HDL : Apakah e...berarti struktur organisasi ini mempengaruhi kinerja ya karena penempatan orang yang tidak sesuai dibidang?
- TA : Tidak sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu
- HDL : Yang kita ketahui kan dari struktur yang ada ini kan dinas kehutanan punya kepala bidang rata-rata non teknis berarti harus ada perubahan sesuai latar belakang pendidikan?
- TA : Sehingga ke depan mungkin e... mereka yang punya pendidikan, punya skill khususnya untuk di bidang-bidang tertentu bisa menjadi satu dukungan program-program kegiatan itu bisa berjalan

TRANSKRIP WAWANCARA

ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

INFROMAN :

NAMA : LUIS TANATI, S.Hut
NIP : 19810625 200909 1 002
JABATAN : Staf Dinas Kehutanan
ALAMAT : Jalan KPR - Serui
Tanggal : 11 April 2016

- HDL** : Bagaimana pendapat saudara tentang kepemimpinan kepala dinas selama ini, apakah sudah dijalankan sesuai dengan keinginan saudara? Bagaimana keinginan yang saudara inginkan?
- LT** : E... menurut saya kalau sebagai seorang staf, saya pikir bapak kepala dinas sudah menjalankan kepemimpinnya sangat baik, apa... dari yang saya rasakan apa...mungkin kinerja saya seperti kegiatan-kegiatan teknis serta apa kegiatan-kegiatan administrasi, kalau kegiatan teknis kan seperti mungkin saya punya tupoksi sendiri saya pikir sudah berjalan dengan baik, terus kegiatan administrasi saya yang mendukung saya dalam mungkin hal-hal untuk pengusulan pangkat sudah berjalan dengan baik, jadi menurut saya kepemimpinan kepala dinas sudah sangat baik, itu saja
- HDL** : Kalau begitu, e... selama ini saudara melihat wewenang atau keputusan yang diputuskan oleh kepala dinas apakah itu mutlak berpusat pada kepala dinas atau ada diberikan kesempatan jenjang dibawahnya?
- LT** : Menurut saya saya pikir tidak mutlak juga karena saya pikir keputusan yang di kepala dinas ini saya pikir sudah diberikan kepada jenjang yang dibawah seperti kepala bidang, kepala seksi saya pikir bapak tidak sendiri mengambil keputusan itu
- HDL** : Sebagai staf apakah dalam mengambil keputusan ini kepala dinas selalu melibatkan saudara dalam mengambil keputusan?
- LT** : Kalau bersama-sama dengan kepala bidang, dengan kepala seksi yang lain saya pikir iya, tapi kalau saya staf selama ini yang saya rasakan mungkin tidak, kalau saya belum pernah dilibatkan
- HDL** : Kalau dari keadaan kepala dinas selama ini bisa saudara simpulkan tipe kepemimpinan kepala dinas selama ini seperti apa?

- LT : Menurut saya sebagai seorang staf saya pikir selama ini tipe kepemimpinan kepala dinas selama ini sangat demokratis, karena keputusan yang diambil kan bersama-sama dengan staf yang lain seperti kepala bidang dan kepala seksi
- HDL : Berarti keputusan atau kepemimpinan kepala dinas selama ini sudah sesuai harapan ya?
- LT : Sudah saya pikir sudah sesuai dengan harapan
- HDL : Bagaimana dengan pengambilan keputusan atau kebijakan yang menyangkut dengan program atau kegiatan di dalam dinas ini apakah menurut saudara selalu dilibatkan?
- LT : Menurut saya sebagai seorang staf, penyusunan program ini kan saya lihat kan apa... setiap kepala bidang dan kepala seksi selalu dilibatkan saya juga sebagai staf pada seksi tata guna hutan, saya pikir saya juga dilibatkan ada saran dan usul jadi menurut saya sudah dilibatkan secara tidak langsung
- HDL : Dalam melaksanakan tupoksi saudara apakah kepala dinas selalu melakukan pengembangan atau pengkaderan kepemimpinan kepada bawahannya?
- LT : Menurut saya sebagai seorang staf ini, kalau yang saya alami sendiri selama ini mungkin belum, cuma saya pikir secara bertahap karena apa... pengkaderan seperti ikut pelatihan-pelatihan begitu baru beberapa kali saya ikut jadi saya pikir sudah ada kesempatan
- HDL : Kalau begitu menurut saudara dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas selama ini apakah ada kerja sama antara bawahan dan atasan?
- LT : Ada, ada kerja sama antara bawahan dan atasan, karena selama ini ada kegiatan-kegiatan di seksi atau kepala bidang saya selalu dilibatkan jadi menurut saya ada kerjasama, ada timbal balik
- HDL : Menurut pandangan saudara mungkin selama ini kepala dinas memberikan pekerjaan atau tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan atau bersifat perintah?
- LT : Menurut saya mungkin lebih bersifat permintaan karena selama ini saya tidak merasa diperintahkan
- HDL : Apakah selama ini kepala dinas selalu mendorong bawahan untuk berprestasi atau memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuannya (Tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dll)?

- LT : Yang saya rasakan selama ini sebagai seorang staf sudah diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan saya pikir mungkin ini sudah diberi kesempatan juga untuk pengembangan diri
- HDL : Apakah selama ini kepala dinas selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan?
- LT : Menurut saya sebagai seorang staf sikap dan tingkah laku ini saya lihat mungkin sebagai seorang pemimpin bapak kepala dinas mungkin tidak selalu mengawasi tapi kembali ke kita sendiri, pegawai mungkin harusnya menjaga sikap sebagai seorang staf
- HDL : Atau pengawasan langsung berjenjang dengan atasan langsung saudara dibidang?
- LT : Iya kalau seperti begitu saya pikir ia, karena mungkin ada pengawasan langsung kepada kepala bidang, kepala seksi
- HDL : Berarti secara tidak langsung ada penjenjangan pengawasan?
- LT : Secara tidak langsung ada penjenjangan pengawasan
- HDL : Kalau yang saudara lihat apabila ada bawahan bawahan yang selama ini melakukan pelanggaran atau kesalahan sanksi apa yang kepala dinas perbuat atau sanksi apa yang berikan?
- LT : Kalau menurut saya sebagai seorang staf selama ini yang saya lihat, kepala dinas tidak langsung memberikan sanksi tapi mungkin dipanggil terus dibicarakan secara baik, diberikan teguran secara lisan dan dibicarakan secara baik
- HDL : Tapi dengan sanksi seperti itu mungkin dilihat ada perubahan atau?
- LT : Saya pikir dengan hal seperti itu kita sebagai staf mungkin merasa malu tapi saya pikir itu lebih baik
- HDL : Apakah Kepala Dinas selama ini selalu memberikan menginspirasi dan memotivasi Bapak dalam melaksanakan pekerjaan? Kalau iya, bagaimana kepala dinas melakukannya kepada bapak?
- LT : Kalau menurut saya sebagai seorang staf, motivasi dari kepala dinas kepada kami mungkin apa...sepertinya juga mungkin ada sedikit pengawasan karena beberapa kali kan saya lihat kalau seandainya kita duduk-duduk saja tidak kerja diruangan nanti kepala dinas datang tanya ada kerja apa begitu, kalau tidak kepala dinas suruh untuk mengerjakan sesuatu begitu
- HDL : Berarti ada inspirasi atau memberikan motivasi atau pengawasan juga secara langsung ya?

- LT : Iya setidaknya ada berikan motivasi dan pengawasan secara langsung
- HDL : Kira-kira dalam pembuatan laporan tahunan atau laporan di bidang menurut pengamatan saudara selama ini apakah dikerjakan sudah selesai tepat waktu atau selalu molor?
- LT : Kalau sebagai seorang staf di bidang pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan di bidang atau di laksanakan di bidang atau kepala seksi, memang ada beberapa yang sering laporan-laporannya diselesaikan adakalanya tidak tepat waktu adakalanya sesuai dengan waktu yang diberikan
- HDL : Kira-kira ada kendala yang menyebabkan dia tidak bisa selesai tepat waktu?
- LT : Kalau menurut saya mungkin, kendala-kendala yang dialami mungkin seperti fasilitas, mungkin seperti contoh mungkin dokumentasi atau data-data yang susah untuk diambil mungkin
- HDL : Kalau pekerjaan rutin saudara apakah selama ini diberikan selalu selesai tepat waktu atau tetap juga masih terlambat?
- LT : Kalau saya staf seksi tata guna hutan, pekerjaan yang diberikan kepada saya ini kan, yang saya rasakan sendiri ini kan... apa...selama ini kan tidak selalu diberikan secara langsung pekerjaan jadi makanya seperti laporan-laporan atau pembuatan surat-surat ini kan saya harus koordinasi atau konsultasi dengan teman-teman se bidang juga staf se bidang juga
- HDL : Berarti pekerjaan di bidang saudara apakh pekerjaan diberikan itu tidak ada pembagian tugas sama rata?
- LT : Memang kalau mau dibidang itu bukan tidak diberikan tugas sama rata tapi bagaimana e...sebenarnya tidak ini juga bukan kita tidak mampu atau tidak sesuai dengan disiplin ilmu kita tapi mungkin tugas-tugas di bidang mungkin kalau kebetulan ada teman yang mungkin datang lebih dulu atau kebetulan dipercayakan untuk mereka yang mungkin langsung menyelesaikan pekerjaan itu
- HDL : Berarti pekerjaan itu masih dianggap siapa saja bisa mampu untuk kerjakan?
- LT : Siapa saja bisa mampu untuk mengerjakan
- HDL : Mungkin selama ini dari hasil kinerja saudara atau dari hasil pekerjaan saudara selama ini apakah saudara lihat diberikan insentif atau pujian atau penghargaan kepada bawahan yang mempunyai kinerja baik?

- LT : A... mungkin pujian mungkin tidak, kalau pujian tidak tapi kalau insentif mungkin secara tidak langsung ia, karena mungkin selama ini tugas-tugas seperti pembuatan laporan yang kita mungkin bantu mengerjakan diberikan mungkin insentif berupa uang mungkin, ongkos capek lah
- HDL : Itu laporan-laporan apa ya?
- LT : Mungkin laporan-laporan teknis di bidang, contohnya seperti rancangan teknis atau laporan-laporan peredaran seperti kemarin itu selalu diberikan
- HDL : Berarti selama ini menurut saudara penglihatan saudara itu saudara melakukan pekerjaan sudah sesuai tupoksi atau belum?
- LT : Menurut saya sebagai seorang staf sesuai dengan tupoksi saya selama ini mungkin pekerjaan yang saya kerjakan, menurut saya ya ini menurut saya mungkin belum, belum sesuai dengan tupoksi atau mungkin masih jauh dari tupoksi saya
- HDL : Apakah itu karena mungkin tugas atau pekerjaan yang ada tidak sesuai, e bukan tidak sesuai tapi tidak ada yang mendekati dengan tupoksi saudara begitu?
- LT : Ah tidak juga tapi mungkin ini karena pembagian tugas mungkin di bidang kami mungkin sama rata jadi teman di seksi lain juga bisa mengerjakan pekerjaan kami terus kita di seksi juga bisa mengerjakan tugas di seksi lain
- HDL : Berarti seperti tadi ya, dianggap semua mampu untuk mengerjakan, tapi kira-kira pekerjaan itu selalu diberikan tepat waktu dan selesai tepat waktu?
- LT : Menurut saya memang begitu, selesai tepat waktu
- HDL : Menurut saudara, apakah saudara mau atau mampu melakukan pekerjaan dinas walaupun diluar jam dinas atau jam kerja?
- LT : Kalau memang itu pekerjaan dinas, saya pikir di luar jam kerja juga kita harus mau
- HDL : Seandainya diberikan seperti itu pasti mau?
- LT : Pasti mau
- HDL : Tanpa rasa terpaksa atau ...?
- LT : Karena itu memang tugas kami sebagai seorang pegawai negeri
- HDL : Apakah saudara selalu mentaati jam masuk dan pulang kantor tepat waktunya?

- LT : Ah... itu lagi, kalau menurut saya mungkin saya sendiri selama ini kan belum mentaati jam kantor karena selama ini datang adakalanya tidak sesuai dan tepat waktu, mungkin masuk jam 07.30 biasanya datang jam 09.30, mungkin juga karena faktor-faktor itu, mungkin pekerjaan-pekerjaan mungkin di seksi atau bidang kami ini kan mungkin selama ini mungkin belum ini ya, pekerjaannya mungkin berjalan dengan baik jadi kita sering datang terlambat tidak tepat waktu
- HDL : Karena menganggap tidak ada pekerjaan yang mendesak, tapi jam pulang pasti selalu tepat waktu dan jam efektif kantor pasti selalu ada di kantor, hanya jam masuk saja yang terlambat?
- LT : Ia
- HDL : Apakah saudara diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan saudara, seperti mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis?
- LT : Kalau menurut saya sebagai seorang staf, ini mungkin juga tergantung saya, kalau mungkin saya mengusulkan atau dari kepala seksi k saya piker saya juga ingin, ingin ada pengembangan diri
- HDL : Tapi kesempatan belum ada, bukan tidak diberi kesempatan?
- LT : Kesempatan mungkin yang belum ada
- HDL : Kondisi lingkungan kerja selama ini, apakah sudah sesuai dengan harapan saudara? Bagaimana lingkungan kerja yang saudara inginkan?
- LT : Kondisi lingkungan kerja menurut saya sebagai seorang staf, mungkin sudah sesuai dengan lingkungan kerja karena saya lihat lingkungan kerja sangat kekeluargaan, sangat akrab
- HDL : Apakah saudara mampu bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saudara tanpa ada perasaan terpaksa?
- LT : Ia
- HDL : Apakah selama ini saudara mampu bekerja sama dengan pimpinan saudara dengan baik?
- LT : Saya juga pikir seperti begitu, ada kerja sama yang baik antara saya sendiri staf dengan pimpinan
- HDL : Pimpinan secara berjenjang ya?
- LT : Secara berjenjang seperti kepala seksi, kepala bidang
- HDL : Apakah sarana dan prasarana dalam ruangan bapak sudah mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan bapak?

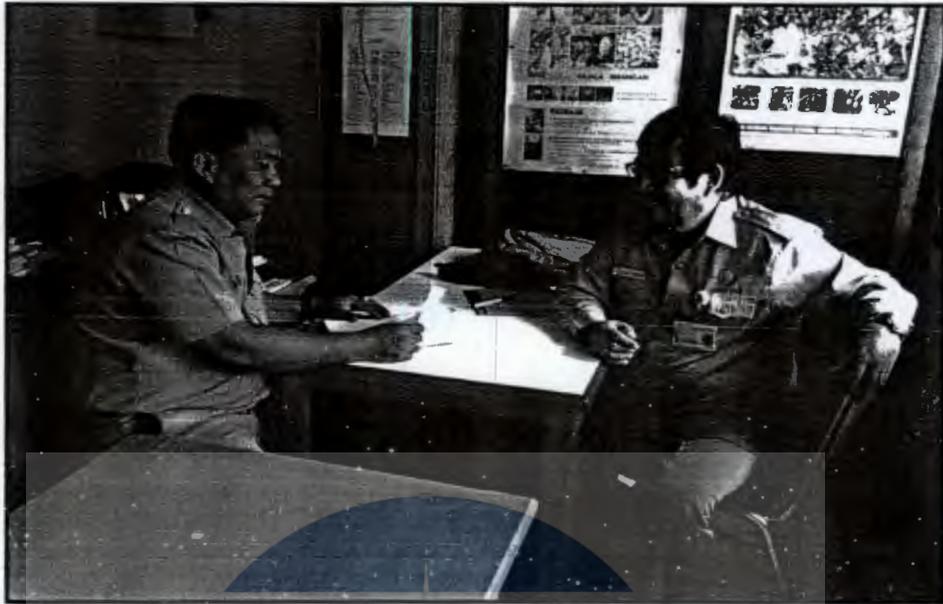
- LT : Kalau menurut saya sudah sangat mencukupi
- HDL : Perlengkapan yang ada sudah memadai?
- LT : Seperti kita di bidang potensi, saya sendiri tata guna hutan saya punya apa..pekerjaan teknis ini kan punya sarana yang ada di bidang ini kan saya pikir sudah memenuhi, mungkin seperti alat-alat printer terus komputer, saya pikir sudah memadai
- HDL : Berarti pekerjaan yang diberikan sudah bisa diselesaikan?
- LT : Saya pikir mungkin jadi pekerjaan-pekerjaan yang diberikan saya pikir mungkin bisa diselesaikan
- HDL : Tapi dari sarana yang ada, apakah saudara tidak berpikir mungkin ada sarana lain yang mungkin diharapkan untuk bisa menunjang pekerjaan
- LT : Kalau saya sendiri saya lihat mungkin sepertinya ada perlu penambahan fasilitas lain untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan, mungkin contohnya itu kalau di bidang potensi ini kan terutama seksi, saya pikir harus ada fasilitas lain seperti alat dokumentasi yang berkualitas, alat-alat ukur/alat survey
- HDL : Bagaimana dengan kenyamanan ruangan, apakah sudah memberikan rasa nyaman dalam bekerja?
- LT : Kalau menurut saya selama ini saya rasa sudah memberikan kenyamanan
- HDL : Sirkulasi udaranya sudah cukup, mungkin cuaca panas dingin?
- LT : Kalau itu saya pikir sangat baik, karena sirkulasi udaranya bagus, kalau kondisi-kondisi yang lain saya pikir juga baik
- HDL : Mungkin saat siang hari panas tidak merasa terganggu atau gerah?
- LT : Tidak, siang hari juga saya pikir kondisi nyaman juga untuk bekerja
- HDL : Berarti tidak perlu dengan penambahan AC?
- LT : Saya pikir tidak perlu juga dengan penambahan AC karena kondisinya nyaman untuk kita kerja
- HDL : Kalau komunikasi dengan sesama pegawai dalam bekerja?
- LT : Kalau komunikasi antara sesama pegawai semua diruangan saya pikir cukup baik, selama ini yang saya rasakan komunikasinya berjalan cukup baik
- HDL : Dengan pegawai di luar bidang?

- LT : Dengan pegawai di luar bidang saya pikir juga baik, karena teman-teman di seksi bidang bahkan seksi-seksi lain selama ini yang saya rasakan komunikasinya berjalan dengan baik
- HDL : Berarti dari lingkungan kerja yang tadi mulai dari sarana prasarana, terus kondisi ruangan nyaman, komunikasi dengan teman baik, dari tiga komponen tadi mungkin kira-kira ada yang saudara pikirkan atau saudara harapkan yang lain dari lingkungan kerja tadi untuk bisa meningkatkan kinerja saudara selama ini?
- LT : Apa ya...kondisi yang bisa meningkatkan saya punya kerja di dinas terutama di saya punya seksi tempat saya bekerja mungkin, menurut saya selama ini sudah cukup
- HDL : Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan bapak/ibu, urusan keluarga selalu menjadi penghambat?
- LT : Iya kalau saya sendiri sebagai staf ini urusan keluarga juga terkadang pengaruhi saya untuk bekerja juga, memang sebagai seorang staf yang sudah berstatus berkeluarga, memang belum memiliki anak cuma apa ada hal-hal yang sebenarnya sangat penting juga di keluarga tapi sebenarnya saya pikir yang lebih pentingnya saya mengutamakan pekerjaan di dinas dari pada keluarga
- HDL : Walaupun ada tapi tidak mengganggu pekerjaan di kantor ya?
- LT : Iya menurut saya walaupun memang ada tidak mengganggu saya untuk bekerja di kantor
- HDL : Seandainya saudara mendapatkan pekerjaan yang tidak saudara harapkan, kira-kira apa yang akan saudara lakukan ?
- LT : Menurut saya pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan saya pikir kita bekerja saja karena saya pikir disaat kita jadi pegawai negeri ini kan kita sudah berjanji artinya kita ditempatkan dimana, dan bekerja dimana, kerja pun bagaimana kita jalani
- HDL : Menurut bapak/ibu apakah sumberdaya pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai atau tidak?
- LT : Kalau menurut saya memang faktor SDM ini memang sangat-sangat mempengaruhi kinerja pegawai juga, karena menurut saya kalau kita teman-teman yang mungkin sarjana dengan teman-teman yang mungkin klasifikasi ilmunya mungkin cuma tamat SMA ini kan memang kalau mereka lebih dulu bekerja artinya punya pengalaman tapi setidaknya ilmu yang kita dapat ini kan lebih berkaitan dengan instansi teknis kita sekarang ini jadi saya pikir SDM ini sangat berpengaruh sekali

- HDL : Apakah sumberdaya pegawai yang dimiliki sudah sesuai harapan dalam melaksanakan tupoksi masing-masing seksi?
- LT : Kalau menurut saya pikir mungkin belum sesuai dengan harapan untuk melaksanakan tupoksi kita masing-masing, perlu penambahan tenaga teknis



Lampiran 3. Foto Wawancara



Wawancara dengan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Ir. DANIEL TANDILANGI, MM) Tanggal 19 April 2016



Wawancara dengan Sekretaris Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (ANNA Y. BONAY, S.Hut) Tanggal 07 April 2016



Wawancara dengan Kepala Bidang Potensi Kehutanan Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Edison O. Musa Kayoi, S.IP) Tanggal 07 April 2016



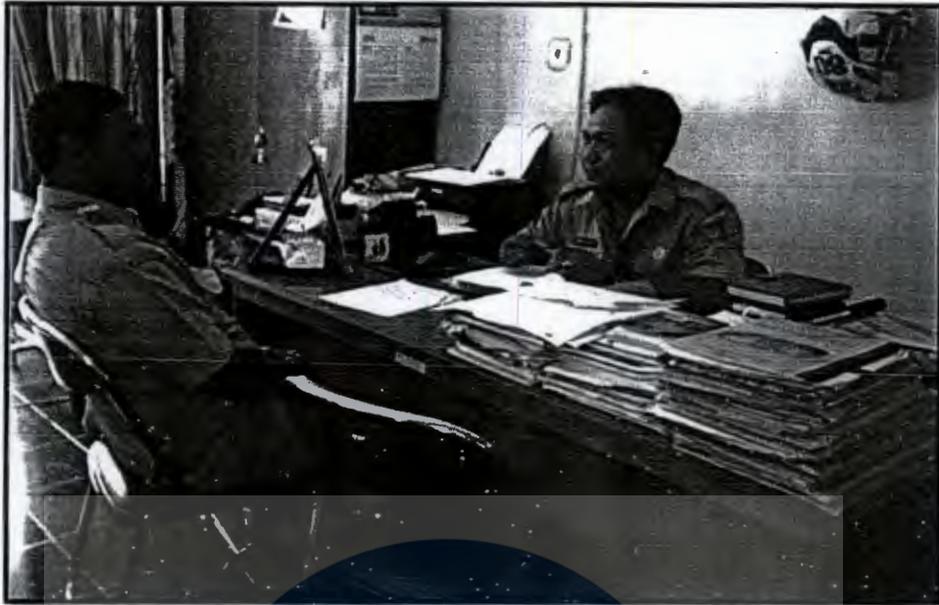
Wawancara dengan Kepala Bidang Perlindungan Hutan Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Evrion A. Ayomi, S.Sos) Tanggal 07 April 2016



Wawancara dengan Kepala Seksi Tata Guna Hutan Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Habib Oropa, S.Hut) Tanggal 08 April 2016



Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kemangan Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Timotius Airei, SE) Tanggal 11 April 2016



Wawancara dengan Salah seorang staf pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Luis Tanati, S.Hut) Tanggal 11 April 2016



Wawancara dengan Salah seorang staf pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen (Timotius Airei, SE) Tanggal 08 April 2016

Lampiran 4. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Kepulauan Yapen Sesuai
Keputusan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 21
Tahun 2008 tanggal 19 Desember 2008

