

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI KALIMANTAN UTARA



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ABDURRAHIM

NIM. 500896448

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRAK**EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI
DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI
KALIMANTAN UTARA**

Abdurrahim
Nim. 500896448

Program PascaSarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer ini diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Utara dan beberapa pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara serta beberapa pegawai Provinsi Kalimantan Utara. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen yang dikeluarkan pemerintah, laporan-laporan dan arsip-arsip lainnya. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara terus menerus sehingga diperoleh data yang kredibel. Hasil analisis yang didapatkan antara lain yaitu bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia di Provinsi Kalimantan Utara yang paling dominan adalah Karakteristik Organisasi.

Kata kunci : efektivitas, pengembangan sumber daya manusia.

ABSTRAK**EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT HUMAN
RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY OF NORTH KALIMANTAN
PROVINCE**

Abdurrahim
Nim. 500896448

Program PascaSarjana
Universitas Terbuka

This study aims to determine the effectiveness of the implementation of human resource development in the Agency for Human Resource Development of North Kalimantan Province and to determine the factors that affect the effectiveness of human resource development Development in the agency. The data source used in this research is primary data and secondary data. The primary data is obtained through observation and direct interview to the Head of the agency, Head of Institutional Affair of Bureau of Organization of North Kalimantan Provincial Secretariat and some employees of Human Resource Development Agency of North Kalimantan Province as well as several North Kalimantan provincial employees. Secondary data is obtained through government-issued documents, reports and other archives. The research design used in this study is qualitative. Data analysis conducted in this research is done continuously so that obtained credible data. The results of the analysis obtained include that among the factors affecting the effectiveness of the implementation of human resource development in North Kalimantan Province is the most dominant is the Characteristics of the organization.

Key words: efectivity, human resource development

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul

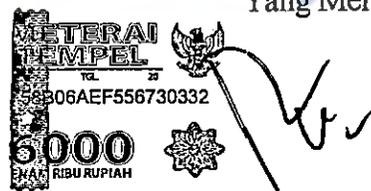
“Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara”

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.

Tanjung Selor, 09 Desember 2017

Yang Menyatakan,



ABDURRAHIM
NIM. 500896448

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara

Penyusun TAPM : Abdurrahim

NIM : 500896448

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 09 Desember 2017

Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Syahran, SE., M.Sc
NIDN. 1107087501

Pembimbing I



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Penguji Ahli



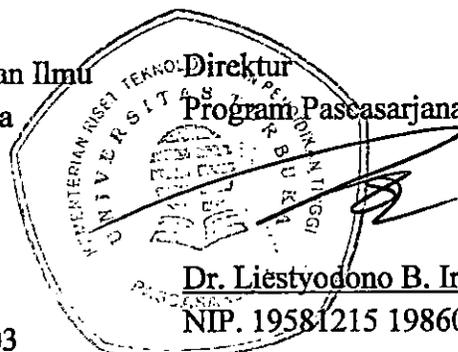
Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M. Si
NIP. 19541014 198103 2 001

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Abdurrahim

NIM : 500896448

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu, 09 Desember 2017

W a k t u : 14.00 – 14.40 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Darmanto, M.Ed (.....)

Penguji Ahli

Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si (.....)

Pembimbing I

Dr. Darmanto, M.Ed (.....)

Pembimbing II

Dr. Syahrani, SE.,M.Sc (.....)

KATA PENGANTAR

AssalamualaikumWr. Wb.

Alhamdulillah,puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga TAPM dengan Tema Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara ini dapat diselesaikan.

Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Tarakan, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam memberikan dukungan untuk mengikuti pendidikan di Universitas Terbuka (UT).
2. Bapak Dr.Darmanto,M.Ed, selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Syahrhan, SE.,M.Sc,selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis saya.
3. Seluruh tutor online dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta dan UPBJJ-UT Tarakan yang telah memberikan Ilmu Administrasi Publik melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
4. Bapak DR.Suriansyah, M.AP selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara dan Bapak Burhanuddin, S.Sos., M.Si, selaku Kepala Bidang Pengembangan Kopetensi Teknis Provinsi Kalimantan Utara atas dukungan dan bimbingannya.
5. Seluruh ASN Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara .

6. Kepada Istri, Nuraini yang telah memberikan dukungan penuh cinta sehingga terselesaikan studi ini.
7. Semua pihak yang tidak saya sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman kelompok saya yang bernama Astuti L, Nina Karunia, Helda, Rizka yang selalu memberi dukungan terhadap saya sehingga tesis saya selesai dengan tepat waktu

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT membalas semua kebaikannya.

Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan kita berkah dalam kehidupan kita

Tanjung Selor, 09 Desember 2017

Penulis,



Abdurrahim

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Abstrak Key Words.....	.ii
Lembar Pernyataan.....	.iii
Lembar Persetujuan.....	.iv
Lembar Pengesahan.....	.v
Lembar Layak Uji.....	.vi
Kata Pengantar.....	.vii
Riwayat Hidup.....	.ix
Daftar Tabel.....	.x
Daftar Gambar.....	.xi
Daftar Isi.....	.xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Kegunaan Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Efektivitas Organisasi.....	16
B. Penelitian Terdahulu.....	23
C. Kerangka Berpikir.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	46
B. Sumber Informan dan Pemilihan Informan.....	47
C. Lokasi Penelitian.....	48
D. Jenis Data.....	48
E. Sumber Data.....	49
F. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
G. Metode Analisis Data.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHSAN	
A. Diskripsi Lokasi Penelitian.....	55
B. Hasil Penelitian dan pembahasan.....	61

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 110
B. Saran 111

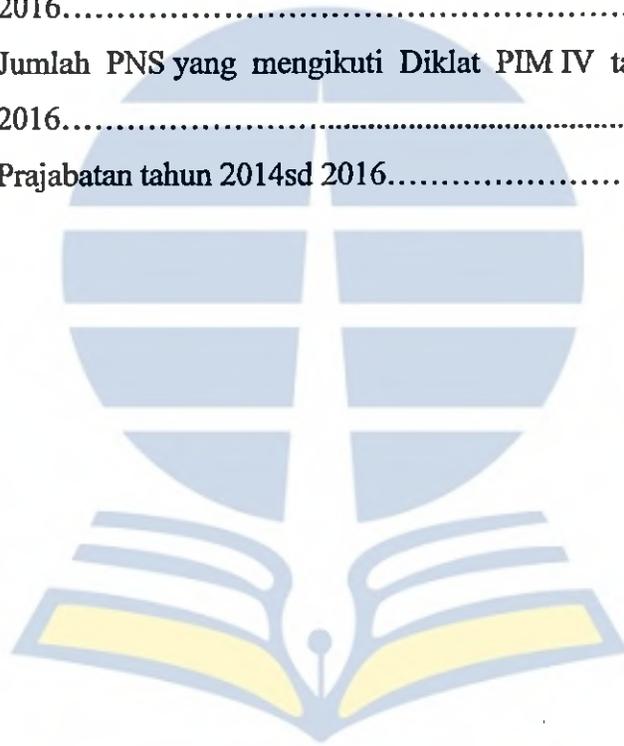
DAFTAR PUSTAKA 112



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 1.2 Informan yang di wawancarai.....	51
Tabel 1.3 Jumlah PNS yang mengikuti Diklat PIM II tahun 2014 sd 2016	59
Tabel 1.4 Jumlah PNS yang mengikuti Diklat PIM III tahun 2014 sd 2016.....	59
Tabel 1.5 Jumlah PNS yang mengikuti Diklat PIM IV tahun 2014 sd 2016.....	60
Tabel 1.6 Prajabatan tahun 2014sd 2016.....	60



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir	45
Gambar 1.2 Komponen Analisis dan Metode Interaktif	54
Gambar 1.3 Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Kaltara	58



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggungjawab kepada kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat daerah dibentuk oleh masing-masing daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah. Pertimbangan karakteristik adalah, potensi daerah adalah segala kemampuan yang ada pada suatu daerah yang dapat dikembangkan, sedangkan kebutuhan daerah adalah segala sesuatu yang dibutuhkan daerah untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan daerah.

Dalam upaya pengembangan aparatur sipil negara, Simamora (1997:342) mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan (Pasal 63 ayat 4).

Dengan adanya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai Negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme dan kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangan kompetensi.

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan, pelatihan (training) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, (Simamora, 1997:342).

1. Diklat

Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Tujuan diklat diantaranya adalah meningkatkan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas pekerjaan, baik bersifat umum pemerintah maupun pembangunan, yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat. Pengertian Diklat, adapun PNS/ASN yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah PNS yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan dari ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, dan negara Kesatuan Republik Indonesia, Profesional, berbudi luhur, berdaya guna berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara dinegara Hukum yang demokratis. Secara umum, tujuan Diklat adalah sebagai berikut d antaranya:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.

d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan sasaran Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil adalah terwujudnya Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing serta fungsi diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan (Dengan telah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil). Pendidikan dan pelatihan (diklat) sangat penting karena dapat meningkatkan kesadaran pegawai maupun karyawan untuk dapat memahami dan memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku, mempunyai keahlian dan keterampilan di bidang teknis tertentu yang mampu mendukung pelaksanaan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Thoha (2005) mengemukakan: "Dasar pertimbangan instansi dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan pengembangan karir pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat. Untuk pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasannya peningkatan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepengkatan."

Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu off the job dan on the job training yaitu job training. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode off the job training yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pendekatan on the job training adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

2. Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi. Sementara keselarasan dan mengelola SDM menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Lalu sumber daya yang bagaimana yang perlu dikembangkan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik. Pada hakikatnya SDM berupa manusia yang diperkerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dewasa ini perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian munculah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. SDM bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemukakan secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah

individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu sumber daya manusia yang dimiliki oleh negara yang berperan dalam menunjang kinerja pemerintah. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan suatu bentuk hasil kemampuan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, bentuk dari kemampuan kerja tersebut meliputi kemampuan konsep, kemampuan teknis dan kemampuan hubungan interpersonal pegawai. Dalam hubungannya dengan usaha peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), salah satu langkah yang dapat ditempuh dengan melaksanakan program-program pelatihan dan pengembangan SDM. Selain faktor tersebut sikap pegawai terhadap pelatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu kecenderungan psikologis yang dinyatakan dengan mengevaluasi kesatuan tertentu dengan derajat tingkat dari kebaikan atau keburukan, karena sikap pegawai terhadap pelatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu evaluatif pegawai terhadap bentuk-bentuk usaha peningkatan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai, melibatkan komponen kognitif, afektif, konatif.

Pelatihan dan pengembangan SDM atau sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen sebuah organisasi, baik berupa institusi maupun perusahaan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terstruktur yang sistematis. Tujuan serta manfaat pelatihan dan pengembangan SDM ini berguna untuk meningkatkan keahlian/skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan institusi. Selain itu juga agar mereka kompeten menghadapi situasi tertentu yang

bisa terjadi dalam dunia kerja. Lebih rinci lagi, pengembangan SDM lebih mengutamakan dan memfokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan interaksi dalam rangka memperluas hubungan (human relation) bagi para karyawan manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan SDM difokuskan untuk karyawan tingkat bawah dalam meningkatkan keahlian kerja mereka. Dengan begitu, karyawan akan semakin terampil dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab sesuai dengan standar instansi pemerintah dan negara.

3. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara pada pasal 1 huruf (a) Dengan telah terbitnya Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawai, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundangan-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu aturan perundangan-undangan serta digaji menurut peraturan yang berlaku.

Berdasarkan pada ketentuan tersebut di atas, maka unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut sebagai pegawai negeri adalah:

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam jabatan negeri.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Aparatur Sipil Negara yang disingkat ASN adalah istilah baru dalam dunia pemerintah yang sudah cukup lama diperkenalkan di Indonesia. Saya yakin masih banyak dari masyarakat kita terutama bagi PNS yang belum mengenal apa itu ASN. Salah satu perkembangan kehidupan ketatanegaraan kita adalah soal yang terkait dengan masalah organisasi dan tata laksana pembinaan dan pengawasan aparatur negara. Sebutan untuk aparatur negara di bidang pemerintahan, sejak dulu dikenal dengan istilah Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan sekarang berkembang juga istilah baru yaitu: aparat sipil negara (ASN), yang menunjukkan pengertian PNS dalam arti yang luas, meliputi Pegawai kontrak, bahkan dalam jabatan tertentu, pejabat Pembina kepegawaian dapat mengangkat anggota TNI atau anggota POLRI dalam mengisi lowongan jabatan tertentu sesuai kebutuhan.

Dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparat Sipil Negara, adalah keinginan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme, dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat serta dapat menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD Negara RI Tahun 1945. Substansi yang terkandung dalam Undang-Undang ASN diantaranya ditegaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi, dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPKK).

Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Sipil Negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu Sistem Manajemen Kepegawaian yang meliputi sistem perencanaan, pengembangan karier, penggajian, dan batas usia pensiun. ASN tidak lagi sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah, sebab nanti akan dibentuk lembaga yang mengurusnya yakni, komisi aparatur sipil negara (KASN). Diharapkan aturan ini mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik, sebab pegawai negeri sipil (PNS) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme, yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas intervensi politik dan KKN yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional. Selama ini pegawai sipil tidak bisa bersikap netral, mudah terbawa arus politik dan perlu melakukan lobi untuk mendapatkan promosi jabatan.

Pembentukan organisasi perangkat daerah yang berupa dinas atau badan diklasifikasikan berdasarkan Tipe A (beban kerja yang besar), Tipe B (beban kerja yang sedang), dan Tipe C (beban kerja yang kecil). Tipologi perangkat daerah ditentukan melalui variable beban kerja yang terdiri dari variable 1 dengan bobot 20 persen dan variable teknis dengan bobot 80 persen.

Penentuan beban kerja bagi dinas didasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, besaran masing-masing urusan pemerintahan wajib dan berdasarkan potensi proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan untuk urusan pemerintahan pilihan. Sedangkan besaran beban kerja pada badan berdasarkan

pada jumlah penduduk, luas wilayah, kemampuan keuangan daerah dan cakupan tugas.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi melaksanakan pengembangan sumber daya manusia yaitu penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan penilaian kompetensi sumber daya manusia; pelaksanaan pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan jabatan fungsional; pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan administrasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Gubernur.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki tipologi organisasi yaitu Tipe B, artinya dibentuk untuk mewadahi pelaksanaan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dengan beban kerja yang sedang (dengan total skor variabel 601 sampai dengan 800). BPSDM terdiri dari 1 sekretariat dan paling banyak 3 bidang. Sekretariat terdiri dari 3 sub bagian dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 2 sub bidang atau jabatan fungsional. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini hanya ada di tingkat provinsi yang memiliki fungsi yaitu memberikan rekomendasi kepada kabupaten/kota di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan transformasi atau organisasi yang awalnya lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang adanya Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebut Badan Pendidikan dan Pelatihan. Namun, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Pendidikan dan Pelatihan dinamakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 di atas, maka Biro Kepegawaian dan Diklat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara pada tahun 2017 dipecah menjadi dua badan yaitu Badan Kepegawaian Daerah (Tipe A) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Tipe B). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah sebuah instansi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Badan tipe A dibentuk untuk mewadahi pelaksanaan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dengan beban kerja yang besar (dengan total skor variable lebih dari 800). BKD terdiri dari 1 sekretariat dan paling banyak 4 bidang. Sekretariat terdiri dari 3 sub bagian dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 3 sub bidang atau jabatan fungsional.

Pada saat masih tergabung dengan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan menjadi bagian pada Biro Kepegawaian dan Diklat Setda Provinsi Kalimantan Utara, perangkat daerah ini hanya memiliki fungsi staf sehingga tidak bias melakukan fungsi teknis di bidang pendidikan dan

pelatihan aparatur sipil negara. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi yang digolongkan kedalam tipe B di Indonesia.

Adanya perubahan nomenklatur tersebut di atas dari Biro Kepegawaian dan Diklat menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia membawa pengaruh besar bagi efektivitas suatu organisasi. Efektivitas menurut Huseini (1987) adalah unsure pokok aktivitas untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain suatu organisasi disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, Huseini (1987:55) menyebutkan 3 (tiga) pendekatan utama dalam pengukuran efektifitas organisasi, yaitu :pendekatan sumber (*resource approach*), pendekatan proses (*process approach*), pendekatan sasaran (*goals approach*).

Dari hasil pengamatan awal, permasalahan-permasalahan yang ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara adalah masih mengirim peserta pendidikan dan pelatihan (diklat) Pimpinan II, III dan IV keluar Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Data tahun 2017 menunjukkan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara belum memiliki sarana prasarana memadai seperti gedung diklat, dan belum memiliki widyaiswara guna pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Sebagai contoh, pada tahun ini pelaksanaan diklat Pim IV akan dilaksanakan diklat di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Diklat Kabupaten Bulungan.

Selain itu, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara tidak seimbang dengan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Saat ini jumlah pegawai BPSDM sebanyak 18 (delapanbelas) orang padahal berdasarkan analisis kebutuhan pegawai, BPSDM Provinsi Kalimantan Utara setidaknya membutuhkan 29 orang pegawai (BPSDM, 2017).

Dari data di atas diketahui bahwa dari segi sarana prasarana, kepegawaian masih jauh dari ideal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada akhirnya pun akan menghambat tercapainya efektivitas sebuah organisasi

Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini memiliki perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah efektivitas penyelenggaraan pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara?
2. Faktor-Faktor apa sajakah yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan di atas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu administrasi public dan menambah kajian ilmu organisasi dan manajemen kelembagaan bidang pengembangan sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak yang merancang kebijakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengambilan keputusan guna menentukan kebijaksanaan efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi terdiri dari dua konsep yaitu efektivitas dan organisasi. Efektivitas menurut saxena (dalam Indrawijaya, 2010:176) yaitu suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai.

Menurut pendapat Kurniawan (2005:109) efektivitas adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya. Menurut Robbins (dalam Tika, 2008) efektivitas adalah tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, artinya efektivitas merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gibson (dalam Donni dan Agus, 2014:11) menyatakan efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan. Mahsun (2006:182) menjelaskan bahwa efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai.

Dari beberapa uraian para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain merupakan keberhasilan yang dicapai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program.

1. Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas menurut Lubis dan Huseini (1987) adalah konsep yang sangat penting dalam organisasi guna mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran efektivitas menurut Lubis dan Huseini (1987:55), menyebutkan 3 (tiga) pendekatan utama yaitu :

a. Pendekatan sumber (*resource approach*)

Pendekatan sumber adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengukur efektivitas dari input organisasi. Pendekatan ini mengutamakan keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber daya yang dibutuhkannya, dan juga memelihara keandalan sistem organisasi agar bisa menjadi efektif.

Pendekatan ini didasarkan pada teori organisasi mengenai keterbukaan sistem organisasi terhadap lingkungannya. Organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungannya, dari lingkungan organisasi akan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input bagi organisasi dan output yang dihasilkan organisasi. Dengan penjelasan

tersebut, efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun yang nilainya tinggi.

Efektivitas organisasi yang dilihat dari pendekatan sumber meliputi beberapa dimensi yaitu sebagai berikut :

- (1). Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi
- (2). Kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat
- (3). Kemampuan organisasi untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh
- (4). Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari
- (5). Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan

b. Pendekatan proses (*process approach*)

Pendekatan proses tidak memperhatikan lingkungan organisasi dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap

sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi.

Pendekatan proses digunakan oleh penganut pendekatan neo klasik (*human relations*) dalam teori organisasi meliputi hubungan antara efektivitas dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur pendekatan proses adalah sebagai berikut :

- (1). Perhatian atasan terhadap pegawai
- (2). Semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja
- (3). Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan
- (4). Desentralisasi dalam pengambilan keputusan
- (5). Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi
- (6). Adanya usaha dari tiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan
- (7). Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performance dan pengembangan pegawai
- (8). Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama secara baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan bersama

Pendekatan proses adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.

c. Pendekatan sasaran (*goals approach*)

Pendekatan sasaran yaitu suatu pendekatan yang menitikberatkan pada output yang sesuai dengan rencana. Pendekatan ini mulai mengukur efektivitas dengan identifikasi sasaran organisasi. Dengan demikian pendekatan ini berguna untuk mengukur sejauh mana sebuah organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya.

Indikator dari pendekatan sasaran adalah faktor efisiensi, produktivitas, tingkat keuangan, pertumbuhan organisasi, kepemimpinan organisasi pada lingkungannya dan stabilitas organisasi.

Dari ketiga pendekatan tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan secara tepat, yang mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan yang diharapkan. Efektivitas mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang sudah ditentukan, serta waktu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan proses (*process approach*) untuk mengukur efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara. Pendekatan proses (*process approach*) yang digunakan akan melihat

kegiatan internal Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan mengukur efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui indikator internal seperti efisiensi dalam pelayanan, semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja. Dilengkapi prosedur pelayanan, responsivitas pegawai, sarana dan prasarana.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi

Ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi menurut Steers (1985:8) yaitu sebagai berikut :

- a. Karakteristik organisasi adalah susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi.
- b. Karakteristik lingkungan, mencakup aspek eksternal dan aspek internal. Aspek lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar batas organisasi. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi
- c. Karakteristik pekerja adalah setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan perbedaan itu harus dapat diintegrasikan dengan pencapaian tujuan organisasi.
- d. Karakteristik manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan

kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Dalam Penelitian ini Peneliti menggunakan teori Lubis dan Huseini guna mengukur efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Alasan menggunakan teori ini adalah karena lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Pendidikan dan Pelatihan dinamakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Untuk mengukur Efektivitas suatu diklat Pengembangan Pegawai adalah sebagai berikut

1. Jadwal kegiatan sesuai dengan kegiatan
2. Pemanfaatan Nara Sumber / Widyaiswara terpenuhi
3. Jumlah Panitia yang memadai
4. Sarana Prasarana pendukung pelaksanaan diklat

Untuk mengukur Efektivitas Diklat Pengembangan Pegawai dari sisi peserta Diklat adalah :

1. Harus Membawa surat tugas dari pimpinan Instansi yang bersangkutan
2. Mengumpulkan Biodata Peserta Diklat

3. Mengumpulkan pas Foto berwarna ukuran 3x4 dan 4x6 masing-masing sebanyak 6 lembar
4. Menggunakan baju lengan panjang berwarna Putih dan Celana atau rok berwarna hitam

Untuk mengukur kebijakan Diklat yang digunakan :

1. Tersedianya Pedoman Penyelenggaraan Diklat
2. Tersedianya Kurikulum Diklat
3. Tersedianya Modul
4. Tersedianya Buku Panduan diklat

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan topik efektivitas pengembangan sumber daya manusia sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti di antaranya dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Said Abd Rahman (2013)	Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)"	Kualitatif deskriptif	efektivitas organisasi Kecamatan PulauLaut Utara dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan baik internal maupun eksternal organisasi, Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perbedaan dengan penelitian ini adalah teori yang digunakan terkait

				menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan Pulau Laut Utara cukup memadai namun dalam pemanfaatan dan penempatannya belum optimal, ini dapat dilihat dari peran interpersonal, peran informasional dan decisional	peran interpersonal, peran informasional dan decisional. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Martani
2.	Andri Joko Purnomo (2006)	Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	Kuantitatif	Secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen yakni: motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Andri menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif

3.	Zafar Abidin (2002)	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah	Kuantitatif	Secara berurutan kekuatan hubungan antara variabel terikat (efektibilitas perusda) dengan variabel bebas berikut (1) karakteristik organisasi (2) kebijakan dan praktek manajemen dan terakhir (3) faktor produksi. Sementara itu, sumbangan secara bersama ketiga variabel dalam pencapaian efektivitas mencapai 70% sedang 30% lainnya disumbang oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dilihat dari pilihan bidang usahanya, ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan dalam variabel-variabel terkait efektivitas organisasi.	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Abidin meneliti mengenai efektivitas organisasi swasta sedangkan penelitian ini meneliti mengenai organisasi publik
4.	Djumari (2002)	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah	Kuantitatif	Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi dengan efektivitas organisasi Setda Provinsi Jawa Tengah	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian

					Djumari hanya meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, sedangkan penelitian ini meneliti mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi
5.	Riris Manik (2013)	Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas asuhan keperawatan di Siloam Hospitals	Kuantitatif	Hanya variabel manajemen asuhan keperawatan yang berpengaruh secara positif terhadap efektivitas asuhan keperawatan. Kedua variabel lainnya seperti pengalaman/ masa kerja dan tingkat kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Riris hanya meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, sedangkan penelitian ini meneliti mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi

6.	Siti Kurnia Rahayu (2010)	Efektifitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi serta keterkaitannya dengan penerimaan pajak: pada kantor pelayanan pajak wajib pajak besar satu	Kualitatif	Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi adalah : <i>structure, strategy, skills, style, system, staff, shared value.</i>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai efektifitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi</p> <p>Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Rahayu menggunakan teori Steers Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Martani Huseini</p>
7.	Paul Sparrow and Cary Cooper	Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas		There are many echoes of the debates and concerns today in the past. The paper shows how current concerns over strategic and business model change, organization design, talent management, agile and resilient organization, balanced scorecard, employee engagement, advocacy and reputation can be informed, and better contextualized, by	

				drawing upon frameworks that have previously arisen	
8.	Ilona Bartuševičienė	Organizational assessment: effectiveness vs. Efficiency	Scientific literature analysis, comparative and summarization methods will be used during the research to better understand the challenges of the issue	Effectiveness and efficiency are exclusive performance measures, which entities can use to assess their performance. Efficiency is oriented towards successful input transformation into outputs, where effectiveness measures how outputs interact with the economic and social environment	
9.	Jean-François Henri	Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap		Performance measurement models have moved from a cybernetic view whereby performance measurement was based mainly on financial measures and considered as a component of the planning and control cycle to a holistic view based on multiple nonfinancial measures where performance measurement acts as an independent process included in a broader set of	

				<p>activities.</p> <p>This paper contributes to the performance measurement literature by establishing the origins of the performance measurement models and by shedding light on unexplored fertile areas of future Research</p>	
10.	Randall Schuler and Susan E. Jackson	Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today	This paper reviews the past and current work on the relationship between HRM and OE.	This findings indicate that the relationship between HRM and OE is very different when comparing the past with the current work on the relationship between HRM and OE. A major reason for this is the current work on OE uses the multiple stakeholder model that accounts for many more stakeholders than the past work	
11.	Latifi M., Shooshtarian Z	The Effects Of Organizational Structure On Organizational Trust And Effectiveness		The results have shown that there is a significant relationship between organizational structure and trust dimensions. Regarding to effectiveness	

				<p>dimensions, there is a significant relationship between organic structure and effectiveness, and there is no significant relationship between mechanistic structure and effectiveness dimensions. In addition the results of MANOVA indicate that there are significant differences between industries from trust dimensions point of view.</p>	
12.	<p>Anne Delarue,¹ Geert Van Hootegem, Stephen Procter and Mark Burridge</p>	<p>Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research</p>		<p>This paper presents a review of recent survey-based research looking at the contribution of teamwork to organizational performance. In particular, it focuses on empirical studies in which both teamwork and performance are directly measured in a quantitative way. The paper begins by identifying four interrelated dimensions of teamwork</p>	

				<p>effectiveness: attitudinal, behavioural, operational and financial. The first two represent transmission mechanisms by which organizational performance can be improved. The latter two provide direct measures of organizational outcomes. The review shows that teamworking has a positive impact on all four dimensions of performance. It also reveals that, when teamwork is combined with structural change, performance can be further enhanced. The paper concludes by highlighting some important research gaps that future studies could address</p>	
--	--	--	--	---	--

Sumber data : data sekunder yang diolah (2017)

Untuk lebih jelasnya Tabel 2.2 di atas dapat dijelaskan pada penjelasan di bawah ini

1. Said Abd Rahman (2013)

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Said Abd Rahman (2013) yang berjudul “Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan

Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah dari kemampuan menyesuaikan diri, tingkat produktivitas dan kepuasan kerja dan dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dianggap relevan antara lain sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan dan kepemimpinan. Hasil penelitian dan analisis ditemukan bahwa efektivitas organisasi Kecamatan PulauLaut Utara dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan baik internal maupun eksternal organisasi, Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan PulauLaut Utara cukup memadai namun dalam pemanfaatan dan penempatannya belum optimal, ini dapat dilihat dari peran interpersonal, peran informasional dan decisional.

2. Andri Joko Purnomo (2006)

Penelitian yang berjudul "Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang". Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Adapun perumusan masalah adalah : (a) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen motivasi pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?, (b) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen kepemimpinan, terhadap variabel dependen efektivitas

organisasi? (c) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen disiplin pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi? dan (d) Apakah secara bersama-sama variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terdapat hubungan dan/atau pengaruh terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?

Tujuan penelitian ini secara khusus untuk mengetahui hubungan dan/atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta seberapa besar pengaruhnya; dan secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel independen, hubungannya dan/atau pengaruhnya dengan variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dalam uji hubungan/korelasi tunggal antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dengan menggunakan Uji Rank Kendall, sedangkan untuk hubungan/korelasi ganda dengan menggunakan Uji Konkordasi Kendalls, serta hasilnya dideskripsikan dalam bentuk kualitatif sebagai kesimpulan penelitian. Pengujian hipotesis adanya hubungan/korelasi ataupun pengaruhnya antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen menunjukkan : berdasarkan Uji Rank Kendall, (1) koefisien korelasi variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,459** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara

variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 52,9%; (2) koefisien korelasi variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,462** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 75,0%; (3) koefisien korelasi variabel independen disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,531** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen disiplin pegawai dengan variabel independen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi 62.5%, sedangkan (4) berdasarkan Uji Keselarasan antara variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi dengan Konkordasi Kendall's, maka diperoleh koefisien Konkordasi W sebesar 0,990 dengan harga Chi Square Hitung sebesar 118.830 sedangkan Chi Tabel 3, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H_0 : ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan keselarasan antara variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen yakni: motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

3. Zafar Abidin (2002)

Penelitian berjudul “Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah”.

Penelitian ini bertujuan untuk (i) mengkaji dan menganalisis faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen dalam pencapaian efektivitas organisasi perusahaan daerah Provinsi Jawa Tengah (ii) mengkaji dan menganalisis variabel-variabel terkait efektivitas Perusda berdasarkan pengelompokkan bidang usaha perusda. Analisis dilakukan dengan bantuan tabel tunggal dengan pengkayaan melalui observasi, *in depth interview*, analisa korelasional dan uji beda. Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusda di Jawa Tengah sebanyak 18 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara berurutan kekuatan hubungan antara variabel terikat (efektivitas perusda) di Jawa Tengah sebanyak 18 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara berurutan kekuatan hubungan antara variabel terikat (efektibilitas perusda) dengan variabel bebas berikut (1) karakteristik organisasi (2) kebijakan dan praktek manajemen dan terakhir (3) faktor produksi. Sementara itu, sumbangan secara bersama ketiga

variabel dalam pencapaian efektivitas mencapai 70% sedang 30% lainnya disumbang oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dilihat dari pilihan bidang usahanya, ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan dalam variabel-variabel terkait efektivitas organisasi.

4. Djumari (2002)

Penelitian ini berjudul “Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah”.

Kajian efektivitas dalam penelitian birokrasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah cenderung berhubungan dengan variabel internal antara lain kepemimpinan, koordinasi, motivasi, dan teknologi. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi terhadap efektivitas serta mengungkapkan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan efektivitas. Penelitian ini diuji dengan teknik analisa rank Kendal dan konkordansi kendal terbukti 4 (empat) variabel mempunyai koefisien yang signifikan.

Hubungan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien sebesar 0,445, z hitung 2,356. Uji signifikan dilakukan uji z tabel dengan tingkat kebenaran 95 terbukti harga z tabel ($2,356 > 1,96$) dapat diinterpretasikan hubungan-hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Hubungan diinterpretasikan hubungan-hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Hubungan motivasi dengan efektivitas

organisasi menunjukkan koefisien korelasi rank kendall sebesar 0,364 z hitung sebesar 0,364. Uji signifikan dengan tingkat kebenaran 95 persen terbukti harga z tabel ($2,256 > 1,96$) dapat diinterpretasikan hubungan-hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Hubungan teknologi dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,454 z hitung sebesar 2,312. Uji signifikan dilakukan uji Z dengan tingkat signifikan 95% terbukti harga z tabel ($2,312 > 1,96$) dapat diinterpretasikan hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Sedangkan konkordasi kendall diperoleh angka korelasi koefisien sebesar 0,059 dan chi square adalah sebesar 8,851. Uji signifikan keempat variabel dengan harga tabel chi square 7,82 dengan df.3 Sedangkan pengaruhnya dapat dilihat pada koefisien determinasi yaitu sebesar 0,25. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh bersama-sama adalah sebesar 25%, sedangkan sisanya sebesar 75% adalah faktor-faktor diluar model. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi dengan efektivitas organisasi Setda Provinsi Jawa Tengah.

5. Riris Manik (2013)

Penelitian berjudul "Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas asuhan keperawatan di Siloam Hospitals". Untuk menganalisa masalah tersebut, maka digunakan regresi linear berganda untuk melihat pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel dalam penelitian ini adalah pengalaman/masa kerja (X_1), tingkat

kompetensi (X_2) dan manajemen asuhan keperawatan(X_3), dengan menggunakan 41 sampel perawat yang bekerja di bagian rawat inap Siloam Hospitals yang dipilih secara *purposive sampling*. Kesimpulan penelitian ini terbukti bahwa hanya variabel manajemen asuhan keperawatan yang berpengaruh secara positif terhadap efektivitas asuhan keperawatan. Kedua variabel lainnya seperti pengalaman/ masa kerja dan tingkat kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan.

6. Siti Kurnia Rahayu (2010)

Penelitian berjudul “Efektifitas Organisasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi serta Keterkaitannya dengan Penerimaan Pajak: Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Satu”.

Tujuan utama penelitian ini yaitu menjelaskan dan menguraikan bagaimana efektifitas organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Besar Satu dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi tersebut. Seberapa besar pengaruhnya terhadap penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Besar Satu. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, teknik analisis yang digunakan adalah hubungan korelasi non paramedik spearman's antara input dan output. Inputnya adalah faktor – faktor yang mempengaruhi dan outputnya adalah efektifitas organisasi/penerimaan dan pelayanan.

Untuk lebih menjelaskan efektifitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya maka digunakan teori model 7 – S Mc Kinsey dengan dimensi *structure, strategy, skills, style, system, staff, shared*

value. Untuk mengetahui tingkat efektifitas organisasi menggunakan teori Steers dengan dimensi pendekatan optimasi tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 57 sampel pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Besar Satu dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi adalah :*structure, strategy, skills, style, system, staff, shared value*. Setelah dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan model uji statistik terbukti bahwa faktor-faktor yang diduga berpengaruh tersebut diterima secara signifikan. Tingkat efektifitas organisasi dengan menggunakan dimensi pencapaian tujuan dapat disimpulkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Besar Satu organisasinya cukup efektif hal ini didasarkan dari beberapa indikator antara lain : dari realisasi dengan target yang telah ditetapkan tiga tahun berturut-turut mencapai target bahkan mengalami surplus yang cukup signifikan, dan biaya penagihan pajak (*collection cost*) Kantor Pelayanan Pajak Besar Satu sangat efisien. Namun dalam pelayanan wajib pajak masih belum merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh KPP Besar Satu.

C. Kerangka Berpikir

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 ini adalah tindak lanjut dari amanat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta adanya perubahan pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten dan kota. Pembentukan organisasi perangkat daerah

yang berupa dinas atau badan diklasifikasikan berdasarkan Tipe A (beban kerja yang besar), Tipe B (beban kerja yang sedang), dan Tipe C (beban kerja yang kecil).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tersebut di atas, maka Biro Kepegawaian dan Diklat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara pada tahun 2017 dipecah menjadi dua badan yaitu Badan Kepegawaian Daerah (Tipe A) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Tipe B).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi melaksanakan pengembangan sumber daya manusia yaitu: penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan penilaian kompetensi sumber daya manusia; pelaksanaan pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan jabatan fungsional; pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia; pelaksanaan administrasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Gubernur. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki tipologi organisasi yaitu Tipe B, artinya dibentuk untuk mewadahi pelaksanaan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dengan beban kerja yang sedang (dengan total skor variabel 601 sampai dengan 800). Terdiri dari 1 sekretariat dan paling banyak 3 bidang. Sekretariat terdiri dari 3 sub bagian

dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 2 subbidang atau jabatan fungsional.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini hanya ada di tingkat provinsi yang memiliki fungsi yaitu memberikan rekomendasi kepada kabupaten/kota di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara.

Pada saat masih tergabung dengan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan menjadi bagian pada Biro Kepegawaian dan Diklat Setda Provinsi Kalimantan Utara, perangkat daerah ini hanya memiliki fungsi staf sehingga tidak bisa melakukan fungsi teknis di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara. Namun, setelah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, bagian diklat Biro Kepegawaian dan Diklat diubah menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan tipe B. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi yang digolongkan ke dalam tipe B di Indonesia.

Adanya perubahan nomenklatur tersebut di atas dari Biro Kepegawaian dan Diklat menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia membawa pengaruh besar bagi efektivitas suatu organisasi. Adapun dalam pengukuran efektivitas diukur dengan pendekatan pengukuran yang dikemukakan oleh Huseini dan Lubis (1987:55) bahwa terdapat tiga pendekatan pengukuran efektivitas, yakni pendekatan sumber *resource approach*, pendekatan proses (*process approach*), dan pendekatan sasaran

(*goal approach*). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan proses.

Pendekatan proses digunakan untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi. Pendekatan proses ditentukan indikator dengan menggunakan teori Huseini dan Lubis (1987: 55) adalah sebagai berikut :

1. Efisiensi dalam pelayanan

Efisiensi dalam Pelayanan dengan pencapaian tujuan secara tepat yang mengacu pada sebuah keberhasilan atau capaian tujuan yang di harapkan.

2. Daya tanggap petugas

Daya tanggap berkenaan dengan kesediaan dan kemamuan penyedia pelayanan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka dengan segera

3. Sarana dan prasarana

Sarana dan Prasarana harus mendukung supaya suatu organisasi berjalan dengan efektif dan didukung oleh sumber daya manusia

4. Semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Kerjasama merupakan kegiatan bersama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang sama. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan serta loyalitas kerja adalah pengabdian dan ketaatan dalam melaksanakan suatu tugas

yang diberikan oleh organisasi. Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama secara baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan bersama. Efektif tidaknya suatu organisasi dapat diukur melalui tingkat konflik yang terjadi, ketika adanya konflik yang terjadi dalam penyelesaiannya bagian-bagian organisasi bekerja sama dengan baik sesuai dengan acuan kepentingan organisasi

5. Hubungan antara pimpinan dan bawahan

Perhatian atasan terhadap pegawai, atasan mampu memberikan pengarahan dan motivasi kepada semua anggota kelompok agar dapat bekerja sama dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi. Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, sikap saling percaya terhadap kejujuran, kemampuan dan kecakapan di antara staf perizinan akan menciptakan situasi saling berbagi informasi dan kolaborasi dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mampu memberikan pengarahan-pengarahan dan memberikan umpan balik terhadap berbagai kondisi yang diutarakan oleh staf. Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara staf yang dimana pegawai ikut andil dalam komunikasi ini, mampu saling bekerja sama dengan baik sebagai teamwork.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia di Provinsi Kalimantan Utara(Steers 1989:8)

1. Karakteristik Organisasi

Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi.

2. Karakteristik Lingkungan

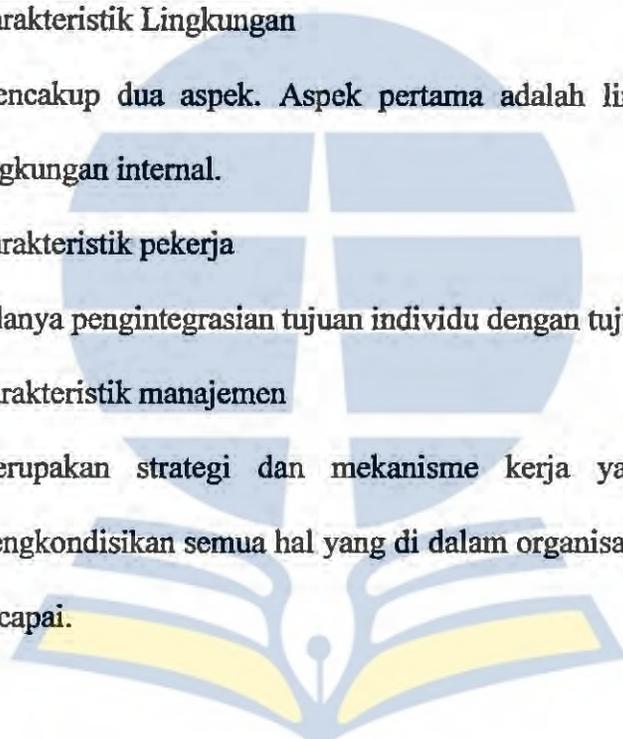
Mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

3. Karakteristik pekerja

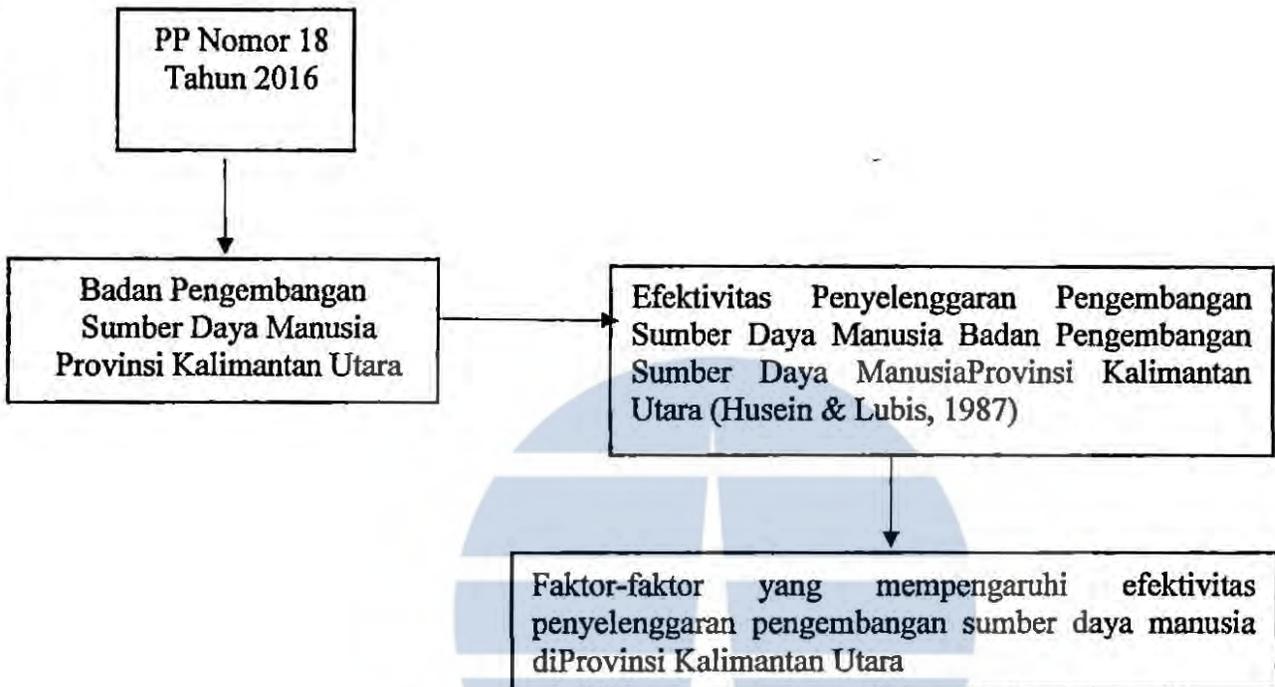
Adanya pengintegrasian tujuan individu dengan tujuan organisasi

4. Karakteristik manajemen

Merupakan strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai.



Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1. di bawah ini :



Gambar 1.1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka kerja yang digunakan untuk melaksanakan riset penelitian pemasaran (Malhotra: 2007). Desain penelitian memberikan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyusun atau menyelesaikan masalah dalam penelitian. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif.

Metode penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2011:4) sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif menurut Nana(2007:60) adalah cara untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri atau karakteristik diantaranya (1) peneliti sendiri sebagai instrument utama untuk mendatangi secara langsung sumber data (2) mengimplementasikan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini lebih cenderung kata-kata dari pada angka (3) menjelaskan bahwa hasil penelitian lebih menekankan kepada proses tidak semata-mata kepada hasil (4) melalui analisis induktif, peneliti mengungkapkan makna dari keadaan yang terjadi (5) mengungkapkan makna sebagai hal yang esensial dari pendekatan kualitatif (Bogdan dan Biklen, 1982:27-29).

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi deskriptif analitis. Menurut Pendapat Sugiyono (2012:3) pendekatan studi deskriptif analitis adalah metode kualitatif untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Sementara itu, studi deskriptif analitis menurut Winarno (Dadang Supardan, 2000:103) adalah suatu penelitian yang tertuju pada penelaan masalah yang ada pada masa sekarang. Artinya, dalam penelitian ini, peneliti langsung berlaku sebagai alat peneliti utama (*key instrument*) yang mana melakukan proses penelitian secara langsung dan aktif mewawancarai, mengumpulkan berbagai materi atau bahan yang berkaitan dengan Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia di Provinsi Kalimantan Utara.

B. Sumber Informasi Dan Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah *purposive sample* dan *snowball sample*. *Purposive sample* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009:85). *Purposive sampling* adalah pegawai BPSDM sebagai sampel penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Lokasi dalam penelitian ini adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah BPSDM merupakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara merupakan organisasi perangkat daerah yang baru berdiri akibat terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah sehingga sangat menarik untuk dilakukan penelitian disana.

D. Jenis Data

Data adalah informasi, baik tertulis maupun tidak tertulis yang dijadikan bukti atau acuan. Dalam hal ini, data yang digunakan peneliti untuk memperoleh dan menggali informasi terdiri dari sumber data penelitian yang merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan untuk penentuan teknik pengumpulan data. Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi dari instansi maupun pihak -pihak lain yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas.
2. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka yang dapat dihitung.

E. Sumber Data

Sumber data adalah

Sumber Data terdiri atas dua yaitu data primer dan data sekunder :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari orang-orang atau informan yang secara sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data-data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian. Pengambilan data primer dilakukan dengan cara meneliti langsung kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Utara dan beberapa pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara serta beberapa pegawai Provinsi Kalimantan Utara. Data ini diperoleh melalui wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunderyaitu sumber data yang akan melengkapi sumber data primer yaitu dokumen-dokumen yang membantu dalam penelitian (dokumen-dokumen yang dikeluarkan pemerintah, laporan-laporan dan arsip-arsip lainnya).

F. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif prosedur pengumpulan data sangat diperlukan guna mendapatkan data dalam sebuah penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif sehingga peneliti dapat memperoleh data dari berbagai informan secara langsung. Menurut pendapat Lincoln dan Guba (Moleong, 2011:186) wawancara adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Peneliti melakukan proses wawancara dalam penelitian ini kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan beberapa pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara serta beberapa pegawai Provinsi Kalimantan Utara. Wawancara dilaksanakan pada bulan Juni 2017 sampai dengan

hasil wawancara tersebut memperoleh titik jenuh atau dapat diambil kesimpulan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 1.2. Informan yang diwawancarai

No.	Nama Informan	Banyaknya
1.	Kepala Badan BPSDM	1 Orang
2.	Sekretaris alasannya Karena orang kedua setelah pimpinan yang mempunyai tugas mengelola surat masuk, urusan keuangan	1 Orang
3.	Kabid alasannya Karena jabatannya teknis walaupun eselonnya sama dengan sekretaris	2 Orang
4.	Kasubbid alasannya Karena Kasubbid mempunyai atasan pimpinannya yaitu Kepala Bidang	6 Orang
5.	Staf alasannya Karena staf disini udah di bagi pekerjaannya di bawah Kasubbid	8 Orang
6.	Kasubbag Mutasi (Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara)	1 Orang
7.	Kasubbag Tata Usaha Biro (Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara)	1 Orang

Sumber data : data sekunder yang diolah, 2017

G. Metode Analisis Data

Menurut Moleong (2004:280), analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data kedalam teori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

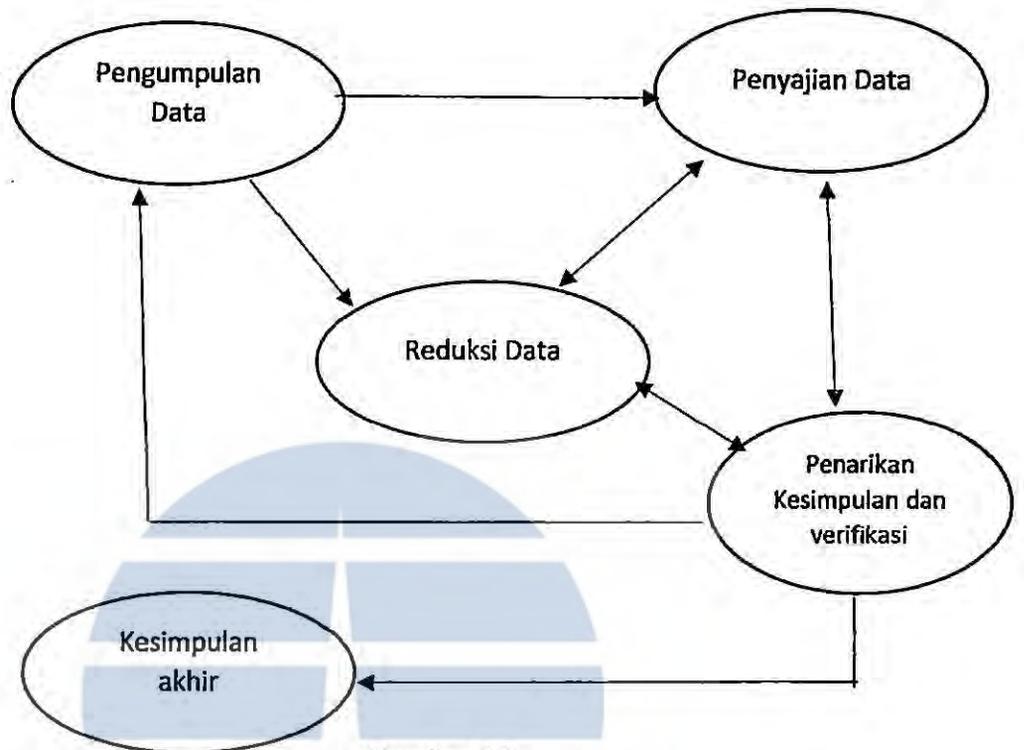
Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu, pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa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

Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2007: 337) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *Conclusion drawing/verification*. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut :

1. *Data reduction* (reduksi data), berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Peneliti melakukan reduksi data dengan merangkum dari

data dan informasi yang telah diperoleh dari informan dan mengelompokkan berdasarkan pokok-pokok permasalahan yang diungkap.

2. *Data display* (penyajian data). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flow chart* dan sejenisnya. Penyajian data dalam penelitian ini dengan menggunakan uraian singkat yang dideskripsikan oleh peneliti dalam bentuk naratif dan menyajikan data dalam bentuk tabel untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis data yang diperoleh.
3. *Conclusion Drawing/verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi). Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila data kesimpulan data yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh kembali bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



Gambar 1.2.
Komponen-Komponen Analisis dan Metode Interaktif

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Provinsi Kalimantan Utara merupakan Provinsi termuda di Indonesia saat ini yang berada di bagian Utara Pulau Kalimantan. Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara. Provinsi Kalimantan Utara terdiri atas lima wilayah administrasi dengan empat kabupaten, yaitu Kabupaten Bulungan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Tana Tidung, dan Kota Tarakan. Ibukota Provinsi Kalimantan Utara terletak di Tanjung Selor, yang saat ini berada di Kabupaten Bulungan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang urusan Pemerintahan di bidang Pendidikan dan Pelatihan. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi sesuai dengan lahirnya Permendagri Nomor 34 Tahun 2016 mempunyai tugas :

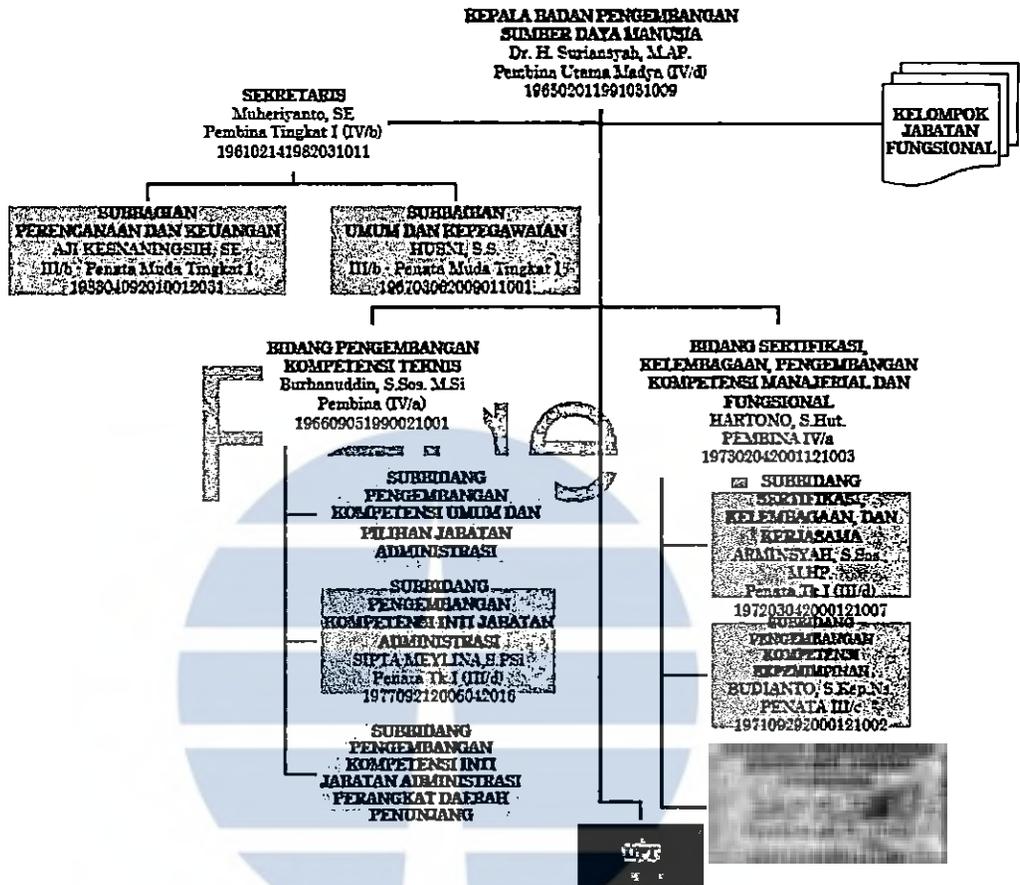
- a. penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program pengembangan sumber daya manusia provinsi;
- b. penyelenggaraan pengembangan kompetensi di lingkungan pemerintahan provinsi dan kabupaten/kota;
- c. penyelenggaraan sertifikasi kompetensi di lingkungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota;
- d. pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur di provinsi dan kabupaten/kota;
- e. pelaksanaan administrasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi;
- f. pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
- g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia terdiri atas :

- a. Kepala Badan.
- b. Sekretariat, membawahkan :
 - (1). Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
 - (2). Subbagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis, membawahkan :

- (1). Subbidang Pengembangan Kompetensi Umum dan Pilihan Jabatan Administrasi;
 - (2). Subbidang Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi; dan
 - (3). Subbidang Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi Perangkat Daerah Penunjang.
- d. Bidang Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, membawahkan :
- (1). Subbidang Sertifikasi, Kelembagaan dan Kerjasama;
 - (2). Subbidang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan; dan
 - (3). Subbidang Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional.
 - (4). Unit Pelaksana Teknis.
 - (5). Kelompok Jabatan Fungsional.





Gambar 1.3. Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Kalimantan Utara

Tabel 1.3. Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Pim II tahun 2014 s.d 2016

No.	Tahun	Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Pim II
1.	2014	3
2.	2015	4
3.	2016	2
Jumlah		9

Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang telah ditugaskan oleh pemerintah Provinsi Kalimantan Utara untuk mengikuti diklat Pim II selama kurun waktu tahun 2014 s.d 2016 berjumlah 9 orang yaitu : tahun 2014 berjumlah 3 orang, tahun 2015 berjumlah 4 orang, dan tahun 2016 berjumlah 2 orang.

Tabel 1.4 Jumlah PNS yang mengikuti diklat Pim III tahun 2014 s.d tahun 2016

No.	Tahun	Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Pim III
1.	2014	10
2.	2015	25
3.	2016	6
Jumlah		41

Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang telah ditugaskan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara untuk mengikuti Diklat Pim III selama kurun waktu tahun 2014 s.d 2016 berjumlah 41 orang yaitu tahun 2014 berjumlah 10 orang, tahun 2015 berjumlah 25 orang dan tahun 2016 berjumlah 6 orang.

Tabel 1.5. Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Pim IV tahun 2014 s.d 2016

No.	Tahun	Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Pim IV
1.	2014	13
2.	2015	45
3.	2016	46
Jumlah		104

Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang telah ditugaskan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara untuk mengikuti Diklat Pim IV selama kurun waktu tahun 2014 berjumlah 13 orang, tahun 2015 berjumlah 45 orang dan tahun 2016 berjumlah 46 orang.

Tabel 1.6. Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Prajabatan tahun 2014 s.d tahun 2016

No.	Tahun	Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Prajabatan
1.	2014	0
2.	2015	288
3.	2016	4
Jumlah		292

Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang telah ditugaskan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara untuk mengikuti diklat prajabatan selama kurun waktu tahun 2014 s.d 2016 berjumlah 292 orang yaitu, tahun 2014 berjumlah 0 orang, tahun 2015 berjumlah 288 orang, tahun 2016 berjumlah 4 orang.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efektif atau akibat yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki. Efektivitas merupakan pengukuran dalam tercapainya suatu tujuan. Dalam efektivitas kegiatan pengembangan sumber daya manusia terdapat beberapa tahapan-tahapan yang diukur sehingga dapat dicapainya tujuan yang telah ditentukan yaitu pegawai dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan baik. Seperti yang dikatakan Lubis dan Huseini (1987) yang menyebutkan pendekatan utama dalam pengukuran efektivitas yang digunakan sebagai pengukuran tingkat efektivitas kegiatan pengembangan sumber daya manusia meliputi pendekatan sumber (*resource approach*), pendekatan proses (*process approach*), dan pendekatan sasaran (*goals approach*).

Pendekatan proses (*internal process approach*) menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan organisasi internal, yaitu kegiatan dan proses internal organisasi yang berjalan dengan lancar. Mengingat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berorientasi pada pelayanan publik maka pendekatan proses melihat kegiatan internal

organisasi dan mengukur efektivitas melalui indikator internal seperti efisiensi dalam pelayanan, semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja. Dimana dalam pendekatan ini dihubungkan dengan indikator yaitu prosedur pelayanan, responsivitas pegawai, sarana dan prasarana. Dengan adanya indikator tersebut yang mampu diterapkan dalam organisasi, maka dapat menciptakan keefektifan pelayanan publik yang sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Indikator tersebut penting dalam menelusuri efektivitas pelayanan yang ditujukan ke publik.

Melalui pendekatan proses yaitu dari beberapa program yang dilakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara ada beberapa program yang belum dikerjakan dengan efektif.

1. Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan proses (*process approach*) yang terlebih dahulu ditentukan indikatornya yaitu efisiensi dalam pelayanan, daya tanggap petugas, sarana dan prasarana, semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja dan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

a. Efisiensi dalam pelayanan

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran (output) dan masukan (input) yang dapat dilihat dari biaya dan waktu. Efisiensi merupakan salah satu dimensi yang perlu dalam pengukuran efektivitas pelayanan publik karena efisiensi itu berkaitan dengan segala persyaratan yang relevan dengan pelayanan yang diberikan kepada publik, bagaimana pemanfaatan sumber daya dalam penciptaan efektivitas tersebut serta bagaimana output yang dihasilkan. Dimensi efisiensi terkait efektivitas pelayanan publik di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari segi biaya dan waktu.

Biaya pelayanan adalah tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan atau segala biaya sebagai imbalan jasa yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan yang berlaku. Termasuk dengan masalah biaya dalam pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bapak SS, S.Sos menyatakan bahwa *"...kalau mengenai biaya yang dikenakan tidak ada karena sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku"* (Sumber : Wawancara, 20 September 2017).

Penuturan informan di atas menunjukkan bahwa biaya pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Dari hasil wawancara dengan pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tentang biaya pelayanan dapat disimpulkan cukup terjangkau bagi masyarakat sehingga dapat dikatakan dari segi efisiensi biaya, masyarakat merasakan puas terhadap pelayanan diterima. Selain itu tidak ditemukan adanya pungutan liar (pungli) yang dapat merusak citra birokrat sebagai penyedia layanan kepada masyarakat.

Untuk menciptakan pelayanan yang efektif dapat dilihat dari kepastian waktu pelayanan dalam penyelesaian pengurusan surat izin. Berkenaan dengan waktu pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berikut penuturan Ibu SK selaku kepala seksi Bina Program dan informasi bahwa :

“....Dalam memberikan pelayanan kami usahakan cepat, tepat dan memuaskan bagi masyarakat dalam penyelesaiannya, karena kami memiliki komitmen pelayanan “apabila kami tidak tepat waktu, kami siap mengantar ke alamat anda kesalahan yang kami lakukan, kami siap memperbaiki dan mengganti dokumen izin anda, tetapi terlepas dari itu, bergantung dari situasi maupun kondisi. (Sumber, Wawancara, 26 September 2017).

Dari penuturan informan diketahui bahwa kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan cukup baik, cepat dan tepat. Karena kantor ini memiliki komitmen pelayanan yang wajib dijalankan sehingga menciptakan pelayanan yang efektif. Meskipun ada masyarakat yang mengeluh tentang kecepatan dan ketepatan pelayanan yang masih lama.

Pendapat dari Bapak An, sebagai masyarakat pengguna layanan, yaitu : “....Menurut saya kerjasama pegawai sudah baik. Jika mendapati kesulitan, mereka segera mengkoordinasikan dengan bagian terkait” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Pendapat yang sama dari ibu Si yaitu : “....Kalau yang saya lihat kerjasama pegawai dalam memberikan pelayanan sudah cukup baik” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kerjasama pegawai dalam memberikan pelayanan terjalin dengan baik sehingga menciptakan suasana yang kondusif dalam melayani masyarakat.

Berkaitan dengan hubungan kerja dengan para pegawai maupun atasan dan seperti apa bentuk kerjasama dalam meningkatkan loyalitas kelompok kerja. Berikut hasil wawancara dengan pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

“....Bentuk kerjasama yang terjalin berjalan dengan baik dan juga bersifat kekeluargaan, sehingga tidak menimbulkan sifat yang monoton. Mengenai masalah bentuk kerjasamanya kami melakukannya dengan sebaik mungkin dan seprofesional mungkin sebagai aparat pemerintah yang baik” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Sedangkan ibu VV selaku staf, berpendapat bahwa

“...Bentuk kerjasama yang terjalin berjalan dengan baik dan juga bersifat kekeluargaan, sehingga tidak menimbulkan sifat yang monoton. Mengenai masalah bentuk kerjasamanya kami melakukannya dengan sebaik mungkin dan seprofesional mungkin sebagai aparat pemerintah yang baik” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017)

Dari hasil wawancara dan sepanjang pengamatan peneliti diketahui bahwa hubungan kerjasama antara pimpinan maupun bawahan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak memiliki jarak, mereka saling terbuka sehingga membentuk kerjasama yang baik dan profesional yang menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan sesuai dengan apa yang menjadi visi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka mewujudkan Provinsi Kalimantan Utara yang berdaya saing.

Guna memberikan pelayanan yang berkualitas dan efektif penempatan staf/pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya sangat berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui apakah penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan. Berikut penuturan beberapa informan :

Bapak H, selaku staf bagian tata usaha, menuturkan bahwa :

“...Dalam penempatan masing-masing staf disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki untuk mempermudah menyelesaikan tugas-tugas seperti bagian penerimaan dan pengeluaran serta pengadaan barang memiliki pendidikan strata I jurusan ekonomi manajemen dan akuntansi”

Menurut pendapat saya harus mempunyai pendidikan S-1 supaya tugas dan fungsinya berjalan dengan apa yang di harapkan oleh instansi itu sendiri

Pendapat Bapak Mu selaku penerima layanan,

“....Menurut penilaian saya penempatan pegawainya sesuai keahlian pendidikan yang dimiliki. Buktinya mereka telah memahami tugasnya masing-masing” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Menurut pendapat saya penempatan harus disesuaikan dengan latar belakang keahlian

Pendapat yang sama dari Bapak Kr, bahwa :

“....sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki dilihat dari penguasaan di bidang masing-masing yang mereka tangani” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Dari hasil wawancara peneliti menunjukkan bahwa penempatan pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki. Hal ini berguna untuk mempermudah menyelesaikan tugas-tugas yang mereka tangani sehingga dapat memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat.

Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan yang tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan. Mencegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat, adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

Efisiensi dalam pelayanan sangat diperlukan masyarakat apalagi masyarakat yang memang sangat membutuhkannya, untuk mengklarifikasi hal di atas penulis mewawacarai NK, beliau membenarkan hal tersebut dan menjelaskan beberapa hal lainnya, beliau mengatakan

keterlambatan memang kadang terjadi tapi bukan karena pegawainya tidak mampu atau tidak tahu harus berbuat apa, melainkan disebabkan kehabisan blangko ataupun banyaknya pemohon yang kadang-kadang tidak menentu, kadang-kadang banyak, kadang tidak terlalu banyak. Namun menurut beliau masalah yang dihadapi, menurutnya memang cuma dari segi waktu saja karena pengurusan yang dilakukan masyarakat tidak menentu setiap hari.

Biaya dalam penyelenggaraan pelayanan juga harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang atau jasa pelayanan masyarakat dan menuntut biaya yang terlalu tinggi di luar kewajaran; kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun, ada beberapa pihak tertentu yang menggunakan kesempatan dalam kesempatan untuk mendapatkan keuntungan dari yang telah ditentukan. Menurut Ibu Nt

“aparapemerintah yang ada sering melakukan hal-hal diluar prosedur dimana untuk mendapatkan uang lebih sering mengatakan kalau ingin cepat selesai harus ada biaya administrasinya. Padahal semestinya dalam hal pengurusan apapun yang berkaitan dengan dinas sudah ada aturannya tapi kenyataannya tidak demikian”

Prosedur pelayanan adalah kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan, kejelasan persyaratan pelayanan. Prosedur pelayanan merupakan rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangkaian penyelesaian suatu pelayanan.

Prosedur pelayanan tidak hanya dituntut untuk menciptakan keteraturan tetapi diutamakan untuk memberikan kemudahan dan kejelasan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan yang baik. Kejelasan prosedur pelayanan disini dimaksudkan bahwa masyarakat mengerti akan setiap tahapan yang mereka lalui serta persyaratan-persyaratan yang harus mereka penuhi untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan. Prosedur pelayanan diharuskan sederhana dan tidak berbelit-belit.

Untuk memberikan pelayanan yang efektif serta kejelasan prosedur pelayanan, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memaparkan mekanisme pelayanan.

Business proses/alur eksternal dimulai dari pemohon membawa surat pengantar dari kecamatan setelah mendapat keterangan dari desa sebagai tempat domisili usaha, kemudian dilanjutkan ke Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk diproses oleh tim teknis dan selanjutnya ke dinas teknis terkait untuk mendapatkan rekomendasi

kemudian Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia menerima permohonan yang telah memenuhi syarat teknis dan memproses berkas pemohon pada saat itu juga, kemudian kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia menandatangani dokumen tersebut setelah melalui pemeriksaan dan pengecekan oleh kepala bagian tata usaha yang selanjutnya diserahkan kepada pemohon.

Salah satu hal yang menjadi sorotan oleh para penerima layanan pada umumnya adalah prosedur pelayanan yang melalui proses yang panjang. Untuk mengetahui bagaimana pelayanan khususnya mengenai prosedur pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Seorang informan yang bernama Ibu DN, menyatakan bahwa :

“...Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, saya pikir prosedur pelayanannya sudah sesuai dengan mekanisme, pelayanan yang ada” (Sumber: Wawancara, 19 September 2017).

Pernyataan senada dari ibu Hj Numi mengatakan bahwa :

“...Prosedur pelayanan disini sudah jelas dan sesuai dengan mekanisme pelayanan yang tercantum dalam ruang pelayanan (Sumber: Wawancara, 30 September 2017).

Kemudian bapak I WA menuturkan bahwa :

“...Prosedur pelayanan yang ada di kantor ini saya rasa udah jelas dan sesuai dengan mekanisme pelayanan yang tertera ruang pelayanan” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017).

Sedangkan bapak Drs. AN, M.Si, berpendapat bahwa :

“....Prosedur pelayanan yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah sesuai dengan mekanisme yang ada. Karena kami sesuaikan dengan SOP dan peraturan

perundang-undangan, dimana prosedur pelayanan dibuat sesuai ketentuan pemerintah”

Dari penuturan beberapa informan tersebut dapat dikatakan bahwa prosedur pelayanan yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah jelas, sesuai dengan mekanisme pelayanan yang ditentukan oleh para administrator di kantor tersebut.

Pelayanan yang cenderung dicitrakan sebagai pelayanan yang berbelit-belit, serta tidak ada kepastian waktu dan biaya pelayanan yang dibutuhkan. Untuk mengetahui apakah proses pelayanan di kantor pelayanan berbelit-belit berikut penuturan informan sebagai pengguna jasa pelayanan.

Bapak Budiman menuturkan bahwa :

“...Proses pelayanannya cukup berbelit-belit, karena saya harus kesana kemari untuk memenuhi kelengkapan berkas yang sedang saya urus”

Pendapat berbeda dari berbeda dari ibu HJ Ka yaitu :

*“...Menurut saya proses pelayanannya tidak berbelit-belit dan mudah jadi saya merasa tidak begitu sulit untuk mengurus”
(Sumber : Wawancara, 19 September 2017)*

Berkenaan dengan hasil kerja pegawai yaitu kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Mnausia yang dapat meningkatkan loyalitas kelompok kerja. Upaya mengetahui disiplin pegawai dalam memberikan pelayanan, maka peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan. Berikut pemaparan para informan :

Bapak Ih selaku staf menuturkan bahwa :

“...Disiplin waktu sangatlah dibutuhkan dan harus tertanam di diri kita apalagi sebagai seorang aparat pemerintah harus dan patutlah memberikan contoh yang lebih baik lagi dalam hal menunjang kesuksesan setiap pegawai sehingga masing-masing pegawai dapat menjalankan kewajibannya dengan menumbuhkan sifat loyal” (Sumber ; Wawancara, 19 September 2017).

Adapun pendapat dari Bapak R bahwa

“....Menurut saya pegawai cukup disiplin dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada kami yang mengurus surat izin”. (Sumber, wawancara, 19 September 2017).

Dari hasil wawancara dengan informan di atas diketahui bahwa kedisiplinan pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah cukup baik. Hal tersebut dapat meningkatkan kerjasama dan loyalitas kelompok.

Dari penuturan beberapa informan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prosedur pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, secara umum sudah efektif dan berjalan sesuai dengan mekanisme pelayanan yang ada. Persyaratan administrasi yang dibutuhkan diinformasikan dengan jelas kepada masyarakat pengguna layanan dan proses pelayanan dilakukan berdasarkan tata urutan dan hanya melibatkan personel yang telah ditetapkan. Tapi tidak menutup kemungkinan masih ada keluhan dari masyarakat tentang proses pelayanan yang masih berbelit-belit. Hal ini terbukti adanya keluhan tentang persyaratan administrasi yang banyak.

b. Daya tanggap petugas

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenal kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Konsep responsivitas merupakan pertanggungjawaban dari sisi yang menerima pelayanan atau masyarakat. Seberapa jauh mereka melihat administrator negara atau birokrasi publik bersikap tanggap yang tinggi terhadap apa yang menjadi permasalahan, kebutuhan, keluhan dan aspirasi mereka.

Responsivitas juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyediakan apa yang menjadi tuntutan seluruh rakyat di suatu negara. Dalam hal ini responsivitas merupakan cara yang efisien dalam memmanage atau mengatur urusan baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah atau lokal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karenanya baik pemerintah pusat maupun daerah dikatakan responsive terhadap kebutuhan masyarakat apabila kebutuhan masyarakat tadi diidentifikasi oleh para pembuat kebijakan dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki, secara tepat dan dapat menjawab apa yang menjadi kepentingan publik.

Dengan demikian birokrasi publik dapat dikatakan bertanggung jawab jika mereka dinilai mempunyai responsivitas atau daya tanggap yang tinggi terhadap apa yang menjadi permasalahan, kebutuhan, keluhan dan aspirasi masyarakat.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah salah satu organisasi pelayanan publik yang selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik berupa pelayanan prima agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Untuk itu dituntut Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus selalu tanggap terhadap kebutuhan masyarakat serta terhadap keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat.

Konsep responsivitas mengarah pada pertanggungjawaban organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Respon yang diharapkan pengguna pelayanan dari Badan Pengembangan sumber daya manusia yang diharapkan pengguna pelayanan dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah daya tanggap pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tanpa prosedur yang berbelit-belit serta tepat waktu sehingga menciptakan pelayanan yang efektif.

Sikap responsif pegawai BPSDM dapat dilihat dari hasil wawancara dengan ibu NA, staf pelayanan bagian bendahara berikut ini:

“...Kita adalah lembaga pelayanan publik yang selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik.kita juga menerapkan sistem one stop service (sistem pelayanan terpadu satu pintu) sehingga diharapkan pelayanan yang kami berikan cepat dan tepat sesuai dengan harapan masyarakat” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Ibu mengatakan Lembaga Pelayanan Publik sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat

Sementara tanggapan diungkapkan oleh Bapak Sa, bahwa

*“...Menurut saya pegawai di kantor ini sudah cukup tanggap dengan kebutuhan masyarakat dalam memberikan pelayanan”
(Sumber : Wawancara, 19 September 2017)*

Pendapat yang sama dari ibu NU, yaitu

“...Kalau pengalaman saya, mereka cepat merespon apa yang kita butuhkan” (Sumber, wawancara, 19 September 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pegawai kantor BPSDM sudah cukup tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dalam memberikan pelayanan hal ini dapat menciptakan keefektifan pelayanan.

Untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkesan di mata masyarakat, para administrator dituntut untuk bertindak sopan dan ramah ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam memberikan pelayanan, administrator yang berinteraksi langsung dengan masyarakat harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan. Sentuhan pribadi yang menyenangkan tersebut tercermin melalui penampilan, bahasa tubuh dan tutur bahasa yang sopan, ramah, lincah dan gesit.

Untuk mengetahui bagaimana kesopanan dan keramahan para administrator dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, penulis

mewawancarai beberapa orang masyarakat yang sedang mendapatkan pelayanan di BPSDM. Berikut penuturan para informan tersebut :

Bapak Sy, memberikan tanggapan bahwa

“...Kalau berbicara mengenai kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan, mereka sudah cukup ramah dan sopan ketika berhadapan dengan masyarakat” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh ibu Nursalma, bahwa

“...Secara umum semua pegawai berhadapan langsung dengan masyarakat disini sudah cukup ramah dan sopan. Saya pikir masalah pelayanan memang dibutuhkan pegawai yang ramah dan murah senyum” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Sedangkan Bapak MS, memberikan tanggapan bahwa :

“...Untuk memberikan pelayanan yang baik, kami sebagai pegawai yang melayani masyarakat diharapkan dapat memberikan kesan yang baik dengan bersikap ramah dan bertutur kata yang sopan dan mudah dipahami oleh masyarakat sebagai penerima layanan” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Dari beberapa pernyataan masyarakat yang mendapatkan pelayanan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut menunjukkan bahwa aspek kesopanan dan keramahan para administrator pada saat memberikan pelayanan kepada masyarakat di katnor tersebut sudah cukup baik.

Hal lain yang berkaitan dengan aspek responsivitas dalam memberikan pelayanan adalah respon yang cepat dari petugas pemberi pelayanan terhadap keluhan yang dirasakan masyarakat sebagai pengguna layanan. Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang masyarakat berikut penuturannya.

Ibu Ir staf menuturkan bahwa :

“....Kalau pihak kami menyiapkan kotak saran bagi masyarakat yang ingin memberikan kritik dan saran terhadap pelayanan yang kami berikan. Tetapi selama ini kotak saran tidak pernah terisi jadi kami berindikasi bahwa masyarakat tidak ada yang mengajukan complain” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Dari beberapa pernyataan masyarakat yang mendapatkan pelayanan di BPSDM tersebut menunjukkan bahwa aspek kesopanan dan kerahaman para administrator pada saat memberikan pelayanan kepada masyarakat di BPSDM tersebut sudah cukup baik.

Hal lain yang berkaitan dengan aspek responsivitas dalam memberikan pelayanan adalah respon yang cepat dari petugas pemberi pelayanan terhadap keluhan yang dirasakan masyarakat sebagai pengguna layanan. Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang masyarakat berikut penuturannya

Ibu IST, staf seksi bina program dan informasi, menuturkan bahwa

“....Kalau pihak kami menyiapkan kotak saran bagi masyarakat yang ingin memberikan kritik dan saran terhadap pelayanan yang

kami berikan. Tetapi selama ini kotak saran tidak pernah terisi jadi kami berindikasi bahwa masyarakat tidak ada yang mengajukan complain” (Sumber : Wawancara, 19 September 2017)

Ibu Hf memberikan penuturan yaitu

“...Saya pernah mengeluh langsung kepada dpegawai yang bertugas tentang persyaratan surat izin yang cukup banyak, tetapi pegawai menanggapi saya dengan baik tentang keluhan saya” (Sumber , wawancara 19 September 2017)

Adapun pendapat bapak Ramlan bahwa :

“Kebetulan dalam mengurus surat izin saya tidak pernah ada keluhan tentang hal apapun. Tetapi menurut saya mereka bersikap baik terhadap keluhan yang kita rasakan” (Sumber, wawancara 19 September 2017)

Dari beberapa hasil wawancara di atas tentang responsivitas/sikap pegawai dalam menanggapi keluhan-keluhan masyarakat di BPSDM. Responsivitas (Daya tanggap) pegawai di BPSDM sudah maksimal dalam menanggapi keluhan-keluhan masyarakat dengan bersikap tanggap, ramah dan bertutur kata yang sopan dan mudah dipahami oleh masyarakat. Sehingga dalam memberikan pelayanan dapat efektif dan tepat sesuai dengan harapan masyarakat.

Kemampuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan sangatlah menentukan hasil kerjanya, daya tanggap petugas pun dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Saat pengguna layanan membutuhkan pelayanan tanpa menunggu lama dan harus segera diberikan. Di BPSDM Provinsi Kalimantan Utara

pemberian pelayanan tergolong baik. Dari hasil wawancara dengan Ibu Ch BPSDM Provinsi Kalimantan Utara:

“pelayanan yang diberikan sudah bagus daya tanggap petugas mereka selalu siap melayani masyarakat pada saat diperlukan, seperti beberapa waktu lalu”

Pernyataan senada dikatakan bapak Ya, masyarakat yang pernah mengurus keterangan domisili

“saya harus akui ketanggapan pegawai cukup bagus, karena mampu memberikan pelayanan dengan cepat, terbukti waktu mengurus surat keterangan domisili untuk saudara saya, prosesnya cepat karena langsung dikerjakan oleh petugas, hal ini dinilai baik, karena petugas/pegawai memang harus seperti itu, cepat, lincah dan memberikan perhatian kepada masyarakat agar masyarakat puas dengan hasil kerjanya.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa daya tanggap aparat pemerintah sudah cukup baik. Aparat pemerintah memang dituntut untuk cepat dalam menerima permintaan masyarakat, apalagi mengenai pelayanan publik.

c. Sarana dan prasarana

Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan atau proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Sarana dan prasarana merupakan bagian penting dalam suatu sistem pelayanan terhadap masyarakat, karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai, pelayanan akan terhambat dengan sendirinya. Masalah tersebut memang menjadi masalah yang banyak kali ditemukan di Negara berkembang termasuk Indonesia lebih khususnya, perhatian pemerintah memang sangat diperlukan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang ada.

Salah satu hal yang dapat menciptakan pelayanan yang efektif adalah mengenai sarana dan prasarana yang ada di sebuah organisasi, menyangkut pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Karena sebagai penyedia pelayanan, harus selalu memperhatikan sarana dan prasarana untuk suatu kegiatan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa. Karena ketersediaan sarana dan prasarana yang baik, akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana yang dapat membantu efektivitas pelayanan di BPSDM, penulis melakukan pengamatan langsung di lapangan dan melakukan wawancara dengan beberapa masyarakat dan pegawai di BPSD.

Ditinjau dari kondisi ruang pelayanan, penulis melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Berikut penuturan beberapa narasumber

Bu NJ menuturkan bahwa

“...Menurut saya kondisi ruang pelayanan di kantor ini sudah cukup baik, selain kondisi ruangan yang bersih, tempat ini juga terasa nyaman dan terkesan aman” (Sumber, wawancara, 30 September 2017)

Adapun pendapat bapak Sa adalah :

“...Ya, kondisi ruang pelayanan di kantor ini nyaman dan aman. Ada ruang tunggu, ada TV, berAC, bahkan disediakan air mineral gelas yang dapat dinikmati secara gratis. Jadi kalau pas menunggu kita nyaman dan tidak cepat bosan”. (Sumber: Wawancara, 30 September 2017)

Berikut wawancara dari beberapa informan tentang keadaan fasilitas pendukung di BPSDM yaitu

Bapak Mo memberikan tanggapan bahwa :

“...Tentang fasilitas yang ada di kantor ini sudah baik dan lengkap. Ada TV, AC, mushallah, tempat parkir juga cukup luas” (Sumber : Wawancara, 19 januari 2017)

Pendapat yang sama dari bapak He, yaitu :

“...Fasilitasnya lengkap, ruang tunggu nya nyaman. Ada TV, AC terdapat pula masalah dan tempat parkirnya luas” (Sumber: Wawancara, 30 September 2017)

Dari hasil wawancara dan observasi langsung peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi ruang pelayanan dan ketersediaan fasilitas pendukung di kantor sudah baik dan lengkap. Kondisi ruang pelayanannya bersih, nyaman dan memberikan kesan yang aman.

Sedangkan ketersediaan fasilitas pendukung seperti ruang tunggu, TV, AC, tempat ibadah dan tempat parkir sudah ada dan memadai.

Selain kondisi ruang pelayanan, penulis juga mengamati sarana prasarana lain yang terdapat di BPSDM yaitu media/sumber informasi yang disediakan. Ketersediaan media/sumber informasi yang dapat dengan mudah dan diakses langsung oleh masyarakat merupakan salah satu penunjang terciptanya pelayanan yang efektif. Untuk mengetahui apakah ada media/sumber informasi yang disediakan oleh BPSDM dalam pelayanan. Berikut penuturan bapak HA selaku kepala BPSDM bahwa :

“...Kami menyiapkan media bagi masyarakat yakni pelayanan lewat via sms yang bisa setiap saat dihubungi. Selain itu kita memiliki website, sistem layanan online tersebut diberlakukan dengan dasar mempercepat proses pendaftaran dan pengisian formulir. Kita tahu, warga kerap kesulitan melakukan pendaftaran untuk menerbitkan izin, khususnya bagi warga yang diluar daerah”

Ibu He sebagai pengguna layanan memberikan pendapat bahwa :

“...sumber informasi ada, seperti kotak saran, pelayanan via telepon, fax dan sms, yang bisa setiap saat kita hubungi” (Sumber : Wawancara, 30 September 2017)

Berdasarkan penuturan yang diberikan oleh beberapa informan dan pengamatan langsung dari penulis, diketahui bahwa pihak BPSDM telah menyediakan media/sumber informan yang dapat dengan mudah dan langsung diakses oleh masyarakat sehingga memudahkan dalam proses pelayanan via telepon, fax dan sms. Selain itu, sarana penerima

keluhan/kotak saran juga terdapat pada lokasi pelayanan. Jadi, bagi masyarakat yang ingin memberikan kritik dan saran kepada instansi, bisa memasukkan pendapat mereka pada kotak saran.

Kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sangat berperan dalam mendukung program pelayanan pada masyarakat yang lebih luas dan transparan. Melalui pengembangan ini, kami harapkan masyarakat dapat memberikan informasi yang cepat dan tepat serta transparan mengenai pelayanan.

Penyediaan berbagai informasi tentang syarat dan mekanisme di BPSDM. Selain itu, menyajikan data mengenai masyarakat atau badan usaha dan perusahaan yang telah mengurus dokumennya. Diharapkan BPSDM dapat memberikan yang terbaik untuk peningkatan potensi dan informasi data pada masyarakat luas. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis melakukan wawancara dengan salah seorang pegawai di BPSDM. Berikut penuturan beliau :

WGD selaku staf seksi bina program dan informasi, menuturkan bahwa :

*“...Kita selalu mengikuti perkembangan teknologi. Setiap tahun kita selalu mengupdate peralatan yang kita punya, seperti computer yang kita gunakan untuk memberikan pelayanan”
(Sumber : Wawancara, 30 September 2017).*

Ibu HA, memberikan tanggapan bahwa :

“....Semua kegiatan sudah menggunakan computer, sehingga dalam memberikan pelayanan juga cepat. Ini sangat bagus,

karena apa yang kita butuhkan juga dapat diperoleh dengan cepat, tidak perlu repot-repot cari di lemari file” (Sumber, wawancara, 30 September 2017).

Saalah satu upaya untuk memberikan pelayanan yang efektif yaitu proses pelayanan melalui sistem komputerisasi dan sistem database agar menjamin keakuratan data dan kecepatan pelayanan, transaksi tercatat secara otomatis dalam data base dan dalam bentuk print out, dan data tersimpan secara baik dan dapat dicari dengan mudah.

Pelayanan diberikan dengan prinsip cepat, tepat, mudah dan transparan dengan tetap memperhatikan faktor keakuratan dan keamanan. Oleh karena itu, setiap usaha yang ada di BPSDM harus didaftarkan oleh pemilik usaha.

Upaya menciptakan ke arah tersebut dilakukan melalui sistem pelayanan online (Website) dan diberlakukan dinas luar (DL) bagi pegawai untuk berkunjung ke setiap kecamatan yang terdapat di BPSDM sehingga diharapkan mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat dimanapun berada hingga di pelosok desa. Media online (website) merupakan wujud komitmen dan pertanggung jawaban publik BPSDM sehingga lebih dekat dengan masyarakatnya. Sisitem layanan obline tersebut diberlakukan dengan dasar mempercepat proses pendaftaran dan pengisian formulir serta persyatan pengajuan izin.

Dari hasil penelitian yang dilakukan kepada informan melalui metode wawancara salah satunya adalah Ibu AS, beliau mengatakan

“Kalau dilihat dari sarana dan prasarana di sebenarnya sudah ada seperti gedung dan alat mengetik, tapi terkadang peralatannya sering rusak, seperti komputer dan printer sering eror, sehingga menghambat dalam pelayanan kepada masyarakat apalagi bicara tentang surat menyurat. Zaman sekarang mengandalkan computer dan printer, tapi kalau sering rusak sama saja, meskipun jadi juga hampir sama saja tidak terlalu berfungsi seperti saat ini musim kemarau yang berkepanjangan di atau diseluruh tempat mengakibatkan pelayanan dengan computer dan printer banyak terhambat karena sering terjadi pemadaman”.

Berdasarkan informasi dari kedua narasumber tersebut, penulis menyimpulkan bahwa peranan sarana dan prasarana dalam hal ini teknologi komunikasi dan komputerisasi telah memberikan sumbangsih dalam membantu upaya untuk mengefektifkan pelayanan di BPSDM.

d. Semangat kerja dan loyalitas kelompok kerja

Semangat kerja merupakan suatu hal yang amat penting yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi, agar tujuan yang diinginkan tercapai. Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja ini perlu diketahui oleh para pimpinan perusahaan atau manajer karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan karena semangat kerja mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja di kalangan karyawan. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya

dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

Di semangat kerja dan loyalitas sangat diperlukan, sebagai suatu organisasi yang melayani masyarakat hal di atas sangat diperlukan dan dijaga demi kualitas pelayanan. Dari hasil wawancara, beliau mengatakan "semangat kerja dan loyalitas merupakan hal sangat penting diperlukan dalam suatu organisasi, semangat kerja merupakan nafas dalam kegiatan pekerjaan tanpa adanya semangat dalam pekerjaan, pekerjaan akan tidak efektif begitu juga dengan loyalitas, sebagai pemimpin hal ini diperlukan oleh setiap pimpinan termasuk saya. Kalau dilihat di ini semangat kerja aparat pemerintah cukup tinggi keinginan bekerja dalam kelompok juga baik, bicara tentang loyalitas tidak perlu diragukan lagi.

Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Sekretaris Bapak NK beliau mengatakan *“semangat kerja memang merupakan hal yang harus dipertahankan dalam pekerjaan, karena kalau sudah tidak semangat, ada-ada saja yang akan terjadi, pengeluhan, kesalahan dan lainnya. Di kantor pegawai-pegawai cukup bersemangat dalam mengerjakan sesuatu, begitu juga bicara loyalitas mereka sangat loyal”*.

Semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mengukur efektivitas. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Kerjasama merupakan kegiatan bersama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang sama. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan serta loyalitas kerja adalah pengabdian dan ketaatan terhadap peraturan organisasi dalam melaksanakan suatu tugas yang diberikan oleh organisasi.

Dalam pelayanan tingginya semangat kerja serta inisiatif dan loyalitas para pegawai dalam melakukan pelayanan akan tercermin pada disiplin waktu dari individu pegawai. Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam

kerja serta pegawai dapat melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

Kasi yang menyatakan pendapatnya bahwa :

“Menurut saya berkenaan langsung karena disiplin waktu merupakan faktor utama dalam penunjang keberhasilan, karena waktu sangatlah penting makanya kita harus selalu menghargai waktu yang ada tanpa harus menyia-nyiakan kesempatan tersebut”

Adapun pendapat yang ditambahkan dari staf yang berada pada tahap pemrosesan bahwa :

“Berkenaan disiplin waktu, otomatis berhubungan langsung dengan semangat dalam bekerja juga loyal terhadap pekerjaan yang sesuai dengan tupoksinya dia harus menumbuhkan rasa loyal tersebut namun kesemuanya juga akan kembali dan bertanggung dari individu masing-masing tanpa harus menyalahi prosedur maupun aturan yang telah ditetapkan misalnya jam kerja itu sendiri”.

Kasi menambahkan bahwa :

“Di kantor itu sendiri, jam kerja dimulai dari jam 07.30 dan setiap hari Senin – Jumat rutin diadakan apel pagi di halaman kantor”

Berakaitan dengan loyalitas kelompok kerja, dalam peningkatan loyalitas staf, Kasi berpendapat :

“Dalam hal peningkatan loyalitas tidak perlu ada kiat-kiat khusus dikarenakan itu sudah diatur dalam peraturan kepegawaian, ketika seseorang telah diangkat menjadi pegawai dengan sendirinya sudah digariskan untuk menjadi loyal kepada organisasi”

Pendapat yang dikemukakan oleh kasi didukung oleh pendapat dari staf yang berada di tahap pendaftaran mengatakan bahwa :

“Dalam meningkatkan loyalitas hal yang menjadi faktor yang sangat penting dalam peningkatannya itu karena adanya kesadaran diri dari setiap pegawai bahwa kami memiliki kewajiban untuk melayani masyarakat dan itu telah diatur, sehingga kami hanya mengikuti standar operasional prosedur serta peraturan yang telah ada”

Dari wawancara tersebut, dapat dilihat loyalitas telah ditanamkan ke dalam diri individu masing-masing dalam kantor dikarenakan mereka sadar akan kewajiban yang harus mereka penuhi sesuai dengan peraturan yang telah berlaku di kantor, namun dari observasi penulis ketaatan terhadap peraturan dalam hal ini disiplin kerja masih sangatlah kurang yang dimana hanya hari senin diadakan apel pagi dan itupun berlokasi di Kantor Gubernur, pada hari selasa-jumat tidak ada kegiatan apel di pagi hari, juga tidak adanya kegiatan yang Nampak pada jam 07.30-08.30 di kantor karena tidak adanya pemohon yang berkunjung pada sekitar jam tu dan ketiga jam 08.00 pntu masih terkunci bertri pegawai yang berada di kantor mash satu orang karena pegawai tidak dapat melayani ketika hanya sendiri dikarenakan adanya loket-loket yang membutuhkan setidaknya masing-masing satu pegawai.

Namun, dalam kerjasama antar staf sudah baik seperti yang dikatakan oleh Kasi bahwa :

“Dalam proses pelayanan kepada masyarakat, kerjasama merupakan hal yang penting utnuak mencapai tujuan kita bersama yakni memberikan pelayanan yang prima sesuai dengan tuntutan masyarakat”

Ini didukung oleh pernyataan pemohon MW yang menyatakan :

“Dalam pelayanan pemberian izin, menurut saya kerjasama antara setiap tahapannya telah berjalan dengan baik”

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dikatakan kerjasama setiap tahapan dalam proses pelayanan sudah dapat dikatakan baik.

e. Hubungan antara pimpinan dan bawahan

Kepercayaan berarti keyakinan terhadap kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pihak yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatannya. Dalam sebuah organisasi seperti halnya di kantor, manfaat sikap saling percaya antara pegawai dengan kepala adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika seorang pegawai yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikan akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh, kepala yang mempercayai pegawainya akan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka serta komunikasi antara staf dan kasi semakin sering dilakukan. Selain itu, manfaat lain dari sikap saling percaya yaitu pertumbuhan organisasi yang lebih cepat, meningkatkan kepercayaan masyarakat, berkembangnya iklim transparansi, mendorong inovasi, terwujudnya keselarasan antara sistem dan struktur organisasi, mempertinggi loyalitas pegawai, serta pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan indikator tersebut dengan bagaimana saling percaya dan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan, kepala memberikan penjelasan,

“Dalam hubungan kerja baik antara pimpinan maupun bawahan pada kantor kepercayaan, sangatlah penting yaitu dengan tidak memiliki jarak serta saling open manajemen dalam kantor karena ketika ada sesuatu yang tertutup antara satu dan yang lainnya apakah antara pimpinan dengan pegawai itu akan menghambat suatu pekerjaan”

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat kepercayaan kasi dengan adanya open manajemen (manajemen terbuka) yang dimana mengikutserakan staf dalam hal pengambilan keputusan di kantor.

Kasi menambahkan :

“Dengan adanya kepercayaan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawai yang dimana hubungan mereka tidak memiliki jarak sehingga menimbulkan hubungan yang berjalan dengan baik dan saling memberikan kebebasan untuk menjadi lebih baik lagi, namun tetap disesuaikan dengan kapasitas maupun kemampuannya jadi semuanya menjalankan sesuai dengan tupoksi yang sudah ditetapkan”

Dari hasil wawancara tersebut dapat dikatakan kepercayaan antara kasi dengan staf sudah dapat dikatakan baik dan dekat, namun tetap memperhatikan batasan-batasan yang ada sesuai dengan jabatan dan tugas yang diemban masing-masing.

Berkaitan dengan indikator saling percaya dan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan, ketika ada permasalahan yang dialami oleh para pegawai, staf dalam tahap pemrosesan mengemukakan bahwa :

“Ketika ada masalah yang saya rasakan, saya akan mengemukakan keluhan saya kepada pimpinan, karena yang dapat menyelesaikan masalah yang terjadi di dalam kantor adalah pimpinan itu sendiri dengan merangkul beberapa pendapat dari pegawai “

Dari hasil wawancara tersebut, kepercayaan staf kepada kasi telah berjalan dengan baik dikarenakan setiap ada masalah yang terjadi, pegawai langsung mengemukakan masalah tersebut kepada kasi dan telah terjadi open manajemen yang dimana mengikutsertakan para staf dalam penyelesaian masalah yang terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan maka penulis dapat menggambarkan bahwa saling percaya dan komunikasi antara pimpinan dan pegawai sudah dikatakan baik karena dalam hubungan kerja pada kantor tidak memiliki jarak serta saling open manajemen sehingga menimbulkan hubungan komunikasi yang baik serta nyaman antara pimpinan dengan pegawai.

Untuk merekatkan hubungan antara anggota serta hubungan pimpinan dengan bawahan maka salah satu alat yang digunakan adalah komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari suatu pihak ke pihak yang lain dengan tujuan tercapai persepsi atau pengertian yang sama. Hubungan yang terjalin di dalam

suatu organisasi baik antara individu maupun antara pimpinan dan bawahan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Hubungan dalam organisasi terdiri dari hubungan internal dan hubungan eksternal.

Dari hasil penelitian melalui wawancara dengan Ibu BM di kantor beliau mengatakan

“hubungan antara pimpinan bawahan di saya nilai cukup baik, kepala selalu memberikan pembinaan kepada kami sebagai bawahan dan memberikan arahan dengan baik, dengan hal tersebut pekerjaan kami lebih lancar dan mudah serta suasana kerja kami menjadi kondusif, memang kena marah itu pernah dan sering tapi saya rasa itu karena kesalahan kami sebagai bawahan dan untuk perbaikan kedepan”.

Hal senada dikatakan oleh Sekretaris beliau mengatakan :
“hubungan yang baik merupakan kebutuhan dalam suatu organisasi, organisasi apapun itu, karena apabila tanpa adanya hubungan yang baik, pekerjaan akan terasa berat. Di lingkungan pekerjaan kami, hubungan dengan atasan dan bawahan berjalan dengan baik tanpa adanya marah dan dengki.

Dalam organisasi, bentuk perhatian atasan terhadap pegawai sangatlah dibutuhkan dalam menciptakan suasana kondisi organisasi yang nyaman dan kondusif. Dalam pelayanan perhatian kepala terhadap staf yang dimana mampu memberikan pengarahan agar dapat membuat semua anggota kelompok bekerja sama dan bekerja secara ikhlas sesuai tupoksi masing-masing untuk membantu dalam pencapaian tujuan

organisasi dan juga dalam pemberian motivasinya, harus dapat mendorong para staf untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga terciptanya suasana kerja yang baik dan harmonis.

Berkaitan dengan bentuk dukungan yang diberikan antara atasan dengan pegawai, kepala yang mengatakan bahwa :

“Berpacu untuk selalu menjadi yang terbaik dan memberikan arahan dan petunjuk sesuai dengan standar operasional prosedur yang lebih baik kedepannya agar dapat saling berkomeptensi secara positif tanpa harus ada yang merasa dirugikan”

Sejalan dengan itu, staf yang berada di tahap pemrosesan kemudian mengutarakan bahwa :

“Dukungan utama yang terjalin yakni saling memotivasi antara satu dan lainnya dengan menjalin komunikasi yang leih baik lagi”

Kemudian ditambahkan oleh kepala mengutarakan,

“Dalam pemberian motivasi, saya selalu mengingatkan abhwa sengaja sesuatu yang dikerjakan ada dua yang senantiasa kita tanamkan dalam hati yaitu yang pertama diniatkan dalam ibadah dan yang kedua adalah adanya penghargaan yang diberikan dari pimpinan maupun lembaga bagi pegawai yang memiliki prestasi dalam pekerjaannya.

Dari hasil wawancara tersebut, untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pelayanan, kepala senantiasa memberikan pengarahan dan motivasi ekpada staf dalam menjalankan proses pelayanan.

Berkaitan dengan indikator perhatian atasan terhadap pegawai, kepala memberikan penjelasan bahwa :

“Ketika ada masalah yang terjadi di dalam kantor yang pertama yang dilakukan adalah pendekatan, mempelajari apa masalah yang terjadi, apa penyebab masalah itu sendiri dan memberikan solusi yang terbaik yang tidak merugikan pihak yang bersangkutan maupun orang yang merasa dirugikan.

Dari hasil wawancara tersebut, perhatian Kepala sudah dapat dikatakan baik, karena ketika ada salah satu staf memiliki masalah, kepala melakukan pendekatan untuk mengetahui masalah tersebut dan cara penyelesaiannya tanpa merugikan pihak manapun..

Sejalan dengan hal di atas, Kepala memberikan penjelasan mengenai upaya yang dilakukan dalam rangka pemberdayaan pimpinan maupun pegawai, beliau mengatakan bahwa :

“Upaya yang dilakukan dalam rangka pemberdayaan antara pimpinan maupun bawahan yang bisa dilakukan di kantor ini yakni adanya rapat koordinasi yang dilakukan selama sekali setiap bulannya, yang dimana kepala Badan baik kasuba ataupun kasi senantiasa memberikan arahan kepada individu masing-masing agar mempunyai kompetensi yang lebih baik lagi baik terhadap diri sendiri maupun organisasi dan juga saling memberikan saran yang bersiat membangun”

Dari hasil wawancara , maka penulis dapat menggambarkan bahwa perhatian atasan terhadap pegawai di Badan sudah dapat dikatakan baik dan juga dukungan yang diberikan oleh atasan kepada pegawai mampak baik.

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi merupakan suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan. Dengan adanya komunikasi yang lancar, akan memberikan kesempatan pada bagian-bagian organisasi untuk saling berkomunikasi dan mengkoordinasikan kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Berkaitan dengan pelayanan, komunikasi sangat dibutuhkan demi tercapainya tujuan yang ingin dicapai baik secara vertikal maupun horizontal.

Komunikasi secara vertikal yang dimaksud dalam pelayanan adalah komunikasi antara kepala dengan staf yang dimana kepala mampu memberikan pengarahan-pengarahan atau instruksi-instruksi kerja dalam pelayanan dan memberikan umpan balik terhadap berbagai kondisi yang diutarakan oleh staf.

Komunikasi secara horizontal dalam pelayanan ini adalah komunikasi antara para staf yang dimana pegawai yang selaku penghubung ke instansi teknis ikut andil dalam komunikasi ini, yang dimana para staf dan penghubung ini mampu saling bekerjasama dengan baik sebagai teamwork dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan indikator tersebut, komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawainya, kasi mengatakan bahwa :

“Komunikasi berjalan dengan lancar, pegawai senantiasa bertanya ketika ada yang tidak dipahami dalam proses pelayanan, namun dalam pengawasan terhadap pegawai dalam proses pelayanan tidak perlu adanya koordinasi karena dalam proses pelayanan berjalan dengan sendirinya karena telah ada standar yang dijadikan acuan dalam pelayanannya, sehingga tidak perlu adanya pengawasan langsung dikarenakan pegawai juga masing-masing telah mengetahui tugasnya sesuai dengan SOP yang berlaku”

Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat staf yang menyatakan:

“Komunikasi kami dengan pimpinan dapat dikatakan sesering mungkin ketika ada yang perlu kami tanyakan ataupun ketika kami perlu arahan, dan kasi akan memberikan arahan yang sesuai yang kami inginkan”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, komunikasi vertikal antara kasi dan staf sudah cukup baik dikarenakan pegawai senantiasa menanyakan hal yang tidak diketahui dalam proses pelayanan kepada kasi.

Berkaitan dengan komunikasi horizontal dalam pelayanan, bagaimanakah komunikasi yang terjadi antara pegawai dalam lingkup pelayanan, staf tahap informasi yang menyatakan pendapatnya bahwa

“Komunikasi kami berjalan dengan baik, kami telah berbentuk kekeluargaan yang dimana dalam proses pelayanan kami bekerja sebagai teamwork dan ketika ada salah satu tahap yang dimana pegawainya kosong, maka kami akan otomatis mengisi tempat tersebut dalam pelayanan”

Pegawai selaku penghubung juga menyatakan bahwa :

“Dalam hal ini, saya telah menjadi bagian dari kantor itu sendiri, dimana saya berkomunikasi sebagai team work dan kami senantiasa membantu sama lain”

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan maka penulis dapat menggambarkan bahwa komunikasi vertikal dan horizontal dalam kantor sudah dapat dikatakan lancar.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi efektivitas

Adapun beberapa faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan efektivitas yaitu :

a. Karakteristik Organisasi

Pada dasarnya aspek struktur organisasi dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas organisasi, seperti pendapat ini: Para pekerja cenderung menjadi lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggungjawab yang lebih besar, jika tugas mereka memungkinkan keterlibatan diri yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi, jika ketentuan - ketentuan dan peraturan dibatasi seminimum mungkin, dan jika organisasi dan kelompok kerja tidak terlalu besar (Steers, 1981:81). Jadi sangat jelas dari pendapat tersebut yang isinya secara tidak langsung menjelaskan uraian struktur organisasi ditinjau dari perilaku sumber daya manusianya yang berpengaruh pada efektivitas organisasi.

Seperti pada penjelasan struktur organisasi diatas bahwa “ dari merancang struktur organisasi para pemimpin organisasi mampu menentukan harapan- harapan mengenai apa yang akan dilakukan individu - individu dan kelompok-kelompok tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi” (Ivancevich, 2007:235). Jika struktur organisasi merupakan media yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan - tujuannya, maka “efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan -tujuannya” (Robbins, 1994:53). Juga ada yang menjelaskan bahwa “atribut struktur menentukan seberapa luas organisasi mencerminkan dimensi formalisasi, kompleksitas dan sentralisasi.

Struktur organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi dan hubungannya dalam menjustifikasi minat kita” (*Gibson, 1996:101*). Adanya struktur organisasi dapat mencerminkan adanya spesialisasi kegiatan. Spesialisasi kegiatan mengakibatkan peningkatan produktivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian dibidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan, standarisasi kegiatan akan membuat karyawan merasa lebih mudah melaksanakan pekerjaannya dan dengan adanya koordinasi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi, maka ada kerjasama yang bias timbul baik antara atasan dengan para karyawan maupun karyawan dengan karyawan lainnya guna menciptakan kondisi yang harmonis sehingga bisa

mempercepat arah laju perkembangan organisasi tersebut, apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Leavitt (dalam Handoko 1995:332) bahwa struktur organisasi dengan aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dengan aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja. Penyusunan struktur organisasi sudah baik karena memperhatikan unsur-unsur spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi kegiatan, sentralisasi atau desentralisasi dan ukuran satuan kerja.

b. Karakteristik Lingkungan

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan karena masih banyak instansi pemerintah dan perusahaan-perusahaan swasta yang kurang kondusif, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Gie (1983:160) lingkungan kerja adalah penyusunan tempat kerja yang tepat serta pengaturan tempat kerja yang menimbulkan kepuasan bekerja bagi para pegawai. Menurut Robbins dan Coulter (1999:86) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2001:21) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah : penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran

mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan. Menurut Bambang Kusriyanto (dalam Endang, 2006:123) menguraikan beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penerangan, kebersihan, sirkulasi udara, pewarnaan ruangan, keamanan dan kebisingan. Terdapat jenis pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila kondisi lingkungan kerja tidak memadai. Karyawan akan dapat bekerja lebih baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih dan menarik. Sebaliknya pada kondisi kerja yang kurang baik, berisik dan kotor maka karyawan akan merasa ada hambatan dalam melakukan pekerjaannya.

Robbins dan Coulter (1999:93) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum, segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi : Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja. Fasilitas alat kerja, seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja. Fasilitas perlengkapan kerja, semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung memproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Fasilitas sosial, fasilitas yang digunakan

oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan. Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung dan lain-lain.

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (1991:184) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah : a) Warna, karena warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisien kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. b) Kebersihan lingkungan kerja, karena Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerjanya bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. c) Penerangan, dalam hal ini yang dimaksud dengan penerangan bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. d) Pertukaran udara, sirkulasi udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan dari para karyawan akan terjamin. e) Jaminan keamanan, jaminan keamanan akan menimbulkan

ketenangan. f) Kebisingan, kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. g) Tata ruang, penataan peralatan dan perlengkapan kerja yang ada di dalam ruang kerja yang bias mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja

Dengan semakin berkembangnya zaman, maka pelayanan kepada masyarakat akan semakin meningkat seiring dengan hal tersebut. Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya penambahan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung pelayanan kepada masyarakat.

Dengan terbitnya aturan dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan pelayanan publik khususnya tentang adanya prinsip pelayanan publik point 7 masalah kelengkapan sarana dan prasarana yang isinya sebagai berikut “tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika”.

Inventaris sarana prasarana diperoleh dari bantuan pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan daerah pembelian yang dibebankan pada anggaran daerah. Karena sarana prasarana sampai pada pelaksanaan penelitian sudah cukup memadai disana sudah terdapat beberapa computer, laptop, ruangan yang cukup kondusif dan nyaman, namun

pemeliharaannya belum maksimal. Salah satu warga setempat yakni Bapak YD mengatakan *“sarana prasarana di kantor bisa dikatakan memadai telah terdapat alat-alat canggih disana yang mendukung proses pelayanan kepada masyarakat. Diharapkan pegawai yang bekerja tahu menggunakan dan tahu merawatnya agar tidak cepat rusak”*

Dalam menghadapi era globalitas, aparatur dituntut mempunyai kemampuan dan kepekaan terhadap situasi dan kondisi yang terjadi di wilayahnya. Derasnya arus informasi membuat batas negara satu dengan yang lain seakan tak ada lagi. Hal ini berakibat pergeseran pola pikir masyarakat yang tadinya tak banyak menuntut berubah menjadi banyak tuntutan yang memang menjadi haknya. Untuk bisa memberikan pelayanan yang baik dan tanggap terhadap situasi dan kondisi yang berkembang di masyarakat, tidak ada jalan lain kecuali dengan peningkatan sumber daya manusia.

Ada dua jalan yang dapat ditempuh untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia aparatur yaitu dengan jalan pendidikan formal dan non formal. Untuk pendidikan formal ini nampaknya masih cukup sulit diterapkan karena keterbatasan dana dan kesempatan yang ada. Yang paling memungkinkan adalah pendidikan non formal yaitu melalui diklat-diklat structural maupun diklat teknis. Disatu sisi peningkatan disipin aparatur juga diperlukan, dimana hal ini sudah bukan menjadi rahasia umum lagi kalau disiplin di kalangan aparatur sangat rendah.

Hal ini seakan sudah membudaya dan kita dapat dengan mudah menemukan oknum-oknum yang tidak disiplin tersebut.

Salah satu kepala jaga mengatakan *“jam kantor dimulai pukul 08.00 sampai pukul 16.00, tetapi kadang pukul 08.00 staf kantor belum pada datang karena mereka pada umumnya tinggal jauh dari kantor. Jadi aktivitas kantor dimulai sekitar pukul 10.00. kami biasa melayani masyarakat jika semua staf sudah berada di tempat. Masyarakat yang datang dipersilahkan menunggu sampai pegawai datang untuk melayani mereka”*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dilihat dari faktor lingkungan kurang memadai, BPSDM belum memiliki sarana dan prasarana memadai dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Provinsi Kalimantan Utara.

c. Karakteristik pekerja

Karakteristik pekerja berkaitan dengan perbedaan individu para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Para individu pekerja mempunyai pandangan yang berlainan, tujuan, dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Variasi sifat pekerja inilah yang menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Dua hal tersebut adalah rasa keterkaitan terhadap organisasi dan prestasi kerja individu.

Menurut Katz dan Kahn dalam Steers (1985:135), peranan tingkah laku dalam efektivitas organisasi harus memenuhi dua persyaratan sebagai berikut :

- a. Setiap organisasi harus mampu membawa dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terjadi dari pekerja pria dan wanita yang terampil. Berarti, disamping mengadakan penerimaan dan penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik, akan tetapi tidak relevan dengan perannya, sehingga berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Setiap anggota tidak hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga harus berseia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.

Di samping prestasi peranan yang dapat diandalkan, organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif. Job description tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena bila terjadi keadaan darurat atau biasa, individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri atau mengambil keputusan dan memberikan tanggapan yang paling baik bagi organisasinya.

c. Karakteristik Manajemen

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab/menerangkan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban. Setiap program yang dilaksanakan didasari perencanaan strategi dengan memperhatikan dampak dan akibatnya, sehingga perencanaan yang dianggap berhasil dan gagal dilaporkan agar dievaluasi dan ditindaklanjuti.

Kelalaian pelaksana pelayanan dalam mengontrol blanko masih mencukupi atau sudah mengalami kekurangan harus diperhatikan agar pelayanan berjalan sesuai dengan prosedur dan masyarakat tidak perlu berhari-hari ataupun berminggu-minggu hanya untuk mengurus surat keterangan.

Bukan hanya blanko yang menjadi masalah pelayanan umum di tetapi melainkan adanya pungli (pungutan liar) yang dilakukan oleh beberapa pelaksana pelayanan tanpa memperhatikan prosedur yang secara nyata berada di depan mata mereka. Tetapi, bagi masyarakat yang ingin urusannya cepat selesai kadangkala juga menawarkan kepada pelaksana pelayanan umum agar dipercepat bagaimanapun caranya. Tegur AB salah satu masyarakat yang sering mengurus keperluan di

Dengan beberapa permasalahan di atas diharapkan pihak atau pimpinan yang berkaitan melakukan evaluasi terhadap para pegawai serta sarana dan prasarana kantor yang telah ada, agar kedepannya pelayanan berjalan sesuai dengan harapan masyarakat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1. Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara harus di seleksi dengan urutan kepangkatan pegawai yang di ajukan kepada Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan di teruskan kepada Gubernur Kalimantan Utara untuk mendapatkan persetujuan.
2. Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara harus menjadi leading sektor di semua Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dan akan menampung semua usulan yang berkaitan dengan diklat pengembangan kopetensi pegawai.
3. Dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dari aparatur pemerintah. Sumber daya tersebut merupakan investasi yang sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme supaya organisasi bias bertahan dan berkembang sesuai lingkungan organisasi

B. Saran

Bertitik tolak dari hasil-hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, untuk lebih meningkatkan efektivitas aparat pemerintah terhadap pelaksanaan pelayanan pada masyarakat, maka dipandang perlu untuk memberikan saran sebagai implikasi penting bagi pihak-pihak terkait untuk menindaklanjutinya. Saran yang dimaksud sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan Diklat Pengembangan Kopetensi Pegawai yang diadakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara harus di dukung dengan pendanaan yang memadai
2. Untuk Penyelenggaraan Diklat Pengembangan Kopetensi Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara jangan mengirim ke luar Provinsi Kalimantan Utara karena pemborosan biaya untuk itu harus di adakan di Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara saja supaya lebih efisiensi anggaran yang ada.
3. Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara harus mendukung sarana dan Prasarana Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Pengembangan Kopetensi Pegawai yang ada di Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara supaya berjalan dengan apa yang diharapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zafar. 2002. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah. Semarang : Magister Ilmu Administrasi.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. Metode Penelitian. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi), Jakarta :Rineka Cipta
- Bogdan, R.C dan Biklen, S.K. 1982. Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Mehtods. Boston : Allyn and Bacon, Inc
- Djumari. 2002.Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Semarang : Magister Ilmu Administrasi.
- Kasim, Azhar. 1993.Pengukuran Efektivitas Organisasi. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia
- Gibson, James L. 1997. Organization and Management. Boston :MecGraw-Hill International.
- Handoko T. Hani, 2000, Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia, Edisi II. Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta :BPFE
- Indrajit, Richardus Eko dan Djokopranoto. 2003. Konsep Manajemen Supply Chain :Strategi Mengelola Manajemen Rantai Pasokan Bagi Perusahaan Modern di Indonesia. Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia.
- Irawati, S. 2013. Manajemen Keuangan. Bandung: Pustaka
- Kurniawan, Agung. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Lincold, Y.S dan Guba, E.G. 1985. Effective Evaluation. San Fracisco :Jossey – Bass Publishers.
- Mahsun,Mohamad.2006.Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : BPFE

- Malhotra. 2007. *Marketing Research An Applied Orientation*. International Edition: Pearson
- Manik, Riris. 2013. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Asuhan Keperawatan di Siloam Hospitals*. Jakarta :Universitas EsaUnggul.
- Martiani & Lubis. 1987. *Teori Organisasi*. Bandung :Ghalia Indonesia
- Moleong Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya
- Purnomo. 2006. *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikana dan Kelautan Kabupaten Batang*. Semarang : Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. *Efektifitas Organisasi Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Serta Keterkaitannya Dengan Penerimaan Pajak: Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Satu*. Jakarta :Universitas Indonesia Library.
- Rahman, Said Abd. 2013. *Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)*.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta :Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung :Alfabeta
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung; Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. PT. Gramedia, Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung; Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung :Alfabeta

- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Ke-15. Bandung :CV.Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung: C.V Alfabeta
- Supar dan,Dadang. 2000.Kreativitas Guru Dalam Pembelajaran Sejarah (Studi Deskriptif-Analitis Terhadap Guru dan Implikasinya Untuk Program Pengembangan Kreativitas Guru Sejarah SMU di Kota Bandung). Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (tidak diterbitkan)
- Supriyono. 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Tika, P. 2008. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta :Bumi Aksara.
- Zulkarnain. 2012. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi di Kantor Kecamatan Kelapa Dua Kabupaten Tangerang. Skripsi. Serang :Universitas Ageng Tirtayasa.
- Zurizal. 1995. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Tesis UGM. Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Bagian Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Smit, Andrew. 2000. Training and Development In Australia. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworth Australia.
- Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia. Soekido, 2003. PT. Mahasatya, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. Manajemen Sumber Daya Manusia, 2007. PT. Bumi Aksara.
- Greer, Charles R. Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective, New jersey: Prentice Hall, 1995.
- Donalson, Les, dan Edward E Scannel, 1993. Pengembangan Sumber Daya Manusia Gaya Media Pratama, Jakarta.

Siagian, Sondang P. Manajemen Sumber Daya Manusia, 2007.
PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Thoha, Mitfah, 2005, Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia,
Prenada Media, Jakarta.

Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah, 2009, Pengantar Manajemen Kencana Prenada
Media Group. Jakarta.



PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Instansi : BPSDM

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimanakah Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara?

Jawab

Konsep yang sangat penting dalam organisasi karena menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuannya

2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi Efektivitas Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara?

Jawab

- a. Karakteristik organisasi susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi
- b. Karakteristik lingkungan lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan aspek lingkungan sebagai iklim organisasi



PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : Suriansyah
2. Jabatan : Kaban
3. Instansi : BPSDM

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, Pengukuran Efektifitas bisa di capai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program?
 - a. Menurut Bapak/Ibu, apakah Pengukuran Efektifitas bisa di capai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program ?
 1. Kaban (Kaban) : dengan pendekat sumber adalah mengukur efektivitas dari input pendekatan ini mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 2. Sekban : Organisasi mempunyai hubungan atas dengan lingkungannya karena dari lingkungan yang di peroleh sumber-sumber yang merupakan input dari organisasi
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi?
 1. Kaban :
 - a. Permasalahan yang secara umum terjadi bukan saja di daerah kami (Provinsi Kalimantan Utara) namun juga kemungkinan terjadi di daerah lain yaitu susunan sumber daya manusia, dan menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi
 - b. Sekban. : dilihat dari pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas
 - c. Kabid. : menurut saya, factor manajemen dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai
 - d. Kasubbid : Menurut Saya Karakteristik organisasi yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi tingkah laku yang berorientasi pada tugas
 - e. Staf : Adanya Sumber daya Manusia yang memadai, Sarana dan Prasarana

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : Deddy Harryady
2. Jabatan : Kasubbag Mutasi dan Pensiun
3. Instansi : BKD Provinsi Kalimantan Utara

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, Pengukuran Efektifitas bisa di capai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program?
 - a. Menurut Bapak/Ibu, apakah Pengukuran Efektifitas bisa di capai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program ?

dengan pendekatan sumber Daya Manusia adalah mengukur efektifitas dari input pendekatan ini mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi?
 - a. struktur
 - b. Tujuan
 - c. Manusia
 - d. Hukum
 - e. Prosedur Pengoperasian yang berlaku
 - f. Kewenangan
 - g. Pembagian Tugas



PEDOMAN WAWANCARA

C. IDENTITAS RESPONDEN

4. Nama : Ramlan
5. Jabatan : Kasubbag Tata Usaha Biro
6. Instansi : Biro Organisasi Provinsi Kalimantan Utara

D. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, Pengukuran Efektifitas bisa di capai dalam suatu kegiatan atau proses dalam suatu program?
Kinerja Individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi?
 - a. Pemberdayaan. Adalah proses yang memungkinkan staf untuk memiliki input dan control atas pekerjaan mereka serta kemampuan untuk secara terbuka berbagi saran dan ide mengenai pekerjaan mereka
 - b. Kerja Tim adalah menunjukkan efektifnya kerja secara tim dalam memberikan kontribusi pada organisasi yang mana proses di dalam kerja tim merupakan usaha untuk memecahkan suatu masalah dan meningkatkan inovasi anggotanya

