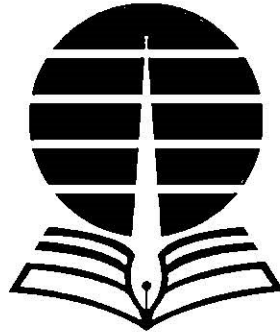


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI
KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ASTUTI. L

NIM. 500896416

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah 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.

Jakarta, Desember 2017
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL



57DBEAEF557642747

6000
ENAM RIBU RUPIAH



(Astuti. L)

NIM. 500896416

ABSTRACT

Performance of State Apparatus Civil (ASN) Regional Personnel Agency (BKD) North Kalimantan Province

Astuti. L
Astuti.1649@yahoo.co.id
Graduate Program
Open University

The purpose of this study is to analyze: 1). Performance of the State Civil Service Officer (ASN) Regional Personnel Agency (BKD) of North Kalimantan Province, and 2) What factors affect the performance of the State Civil Service Officer (ASN) of the Regional Personnel Agency (BKD).

This research uses qualitative descriptive type. The population in this study is the entire Apparatus of the Regional Personnel Agency of North Kalimantan. The subject of this research is the State Civil Apparatus (ASN) at the Regional Personnel Board (ASN) of North Kalimantan Province. The amount of sample in this study is 39 samples .. Sampling technique used is purposive sampling is the way of sampling where there are provisions set out in the study.

The results showed that: a) Qualitatively can be deduced that the performance of employees when viewed from the point of view of the dimensions of leadership turned out to have the difference between expectations and perceptions. b) Results of Study Work on the performance of Civil State Apparatus of the Regional Personnel Agency of North Kalimantan Province in terms of work result is the quality of employee performance is not good enough. c) Knowledge of Work Study on Performance of Civil State Apparatus of State Employment Agency of North Kalimantan Province in terms of job knowledge not yet good enough d) Initiative of Study on Performance of Civil State Apparatus of Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara in terms of initiative has been good. e) Mental Approach to Study on the Performance of Civil State Apparatus of the Regional Personnel Board of the Province of North Kalimantan in terms of mental or fast deformity and responsiveness in receiving work instructions have also been good. f) Attitudes Study on the performance of Civil State Apparatus of the Regional Personnel Agency of North.

Keywords: State Civil Apparatus, Performance

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara

Astuti. L

Astuti.l649@yahoo.co.id

Program PascaSarjana

Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: 1). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara, dan 2) Faktor – faktor apa sajakah yang mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kalimantan Utara. Subjek analisis penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Daerah (ASN) Provinsi Kalimantan Utara. Besarnya sample dalam penelitian ini adalah 39 sampel.. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yaitu cara pengambilan sampel dimana terdapat ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Secara kualitatif dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja pegawai bila dilihat dari sudut pandang dimensi kepemimpinan ternyata memiliki perbedaan antara harapan dan persepsinya. b) Hasil Kerja Studi tentang kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal hasil kerja yaitu kualitas kinerja pegawai belum cukup baik. c) **Pengetahuan Pekerjaan** Studi tentang **Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara** dalam segi pengetahuan pekerjaan belum cukup baik d) **Inisiatif** Studi tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal inisiatif telah baik. e) **Kecekatan Mental** Studi tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal kecekatan mental atau cepat dan tanggap dalam menerima intruksi kerja juga sudah baik. f) Sikap Studi tentang kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal sikap atau semangat kerja sudah baik. g) **Disiplin Waktu dan Absensi**. Studi tentang kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal disiplin waktu masih kurang baik.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Kinerja

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian
Daerah Provinsi Kalimantan Utara

Nama : Astuti. L

NIM : 500896416

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 08 Desember 2017

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,




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

Dr. Ana Srikaningsih, SE, MM
NIDN. 1119016701

Penguji Ahli

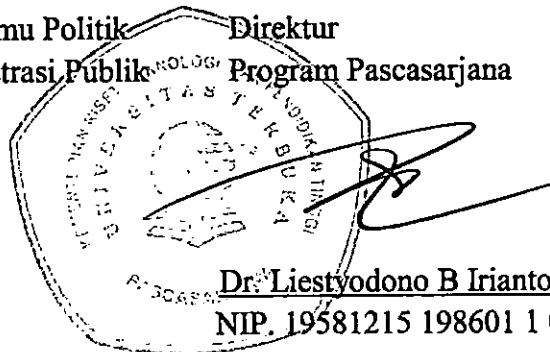


Prof. Dr. Endang Wirjatmi Tri Lestari, M. Si
NIP. 19541014 198103 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Pada Program Magister Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana

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

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

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Astuti. L
 NIM : 500896416
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian
 Daerah Provinsi Kalimantan Utara

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

Hari/Tanggal : Jum'at / 08 Desember 2017
 Waktu : 22.00 – 23.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Tanda tangan

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Endang Wirjatmi Tri Lestari, M. Si.

Pembimbing I

Nama : Dr. Darmanto, M.Ed

Pembimbing II

Nama : Dr. Ana Sriekaningsih, SE, MM

.....

.....

.....

.....

KATA PENGANTAR

Assalamua'alaikumWr. Wb.

Alhamdulillah dengan segala kerendahan hati penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT berkat rahmat, hidayah dan innayah serta pertolongan-Nya maka saya dapat menyelesaikan penyusunan penelitian yang berjudul “Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara” ini, telah selesai disusun guna memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar pascasarjana Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan Penelitian ini, banyak mengalami hambatan khususnya keterbatasan referensi dan waktu dalam pengumpulan data – data yang diperlukan. saya sangat menyadari bahwa dalam penyelesaian tesis ini, tidak terlepas dari bimbingan dan arahan Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku pembimbing pertama dan Ibu Dr. Ana Srikaningsih, S.E., M.M. selaku pembimbing kedua. Pada kesempatan ini, tak lupa saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Liestyodono B Irianto, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku pembimbing 1 yang telah banyak memberikan masukan dan arahan.

4. Pengurus kelas Elis Suryani dan rekan Kelompok yaitu Nina Karunia, Abdurrahim, Hilda Daniati dan Rizka Noviaty, dan rekan – rekan Universitas Terbuka Pokja Tanjung Selor atas bantuan, kerjasama, dan dukungannya.
5. Mama tercinta yang telah memberi doa dan restu dan Adik – adik tersayang Jamilah dan Halijah atas do'a, dorongan, semangat dan semua dukungan yang senantiasa dicurahkan untuk keberhasilan saya.
6. Serta rekan kantor yang telah memberi motivasi dan dorongan yaitu Andi Amriampa, Junia Christianti, Muh. Ayit, Anita Kidi, Aprilyanti, Candra Kirana, Febri, Chairunisa Ade Priyana, Bayu, Andi Erwin dan Muh. Yusuf.
7. Semua pihak yang turut membantu baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam proses penulisan tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini tentunya banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna .untuk itu, saran yang konstruktif sangat dibutuhkan untuk kedepannya. Akhirnya, saya berharap tesis ini dapat membawa manfaat bagi kita semua.Amin.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Tanjung Selor, Desember 2017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Astuti. L.

NIM : 500896416.

Program Studi : Manajemen Administrasi Publik.

Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Palas, 01 Januari 1975.

Riwayat Pendidikan : Lulus SD Inpres 030 Tanjung Palas di Tanjung Palas pada tahun 1987

Lulus SMP Negeri Tanjung Palas di Tanjung Palas pada tahun 1990.

Lulus SMA Negeri 1 Tanjung Palas di Tanjung Selor pada tahun 1993.

Lulus S1 Ekonomi Pembangunan di STIE Bulungan - Tarakan pada tahun 2003.

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2008 sebagai CPNS di Bappeda Kabupaten Bulungan.

Tahun 2008 s/d 2013 sebagai Staf Pelaksana di Bappeda Kabupaten Bulungan.

Tahun 2013 s/d 2017, Sebagai Staf Pengadministrasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Provinsi Kalimantan Utara .

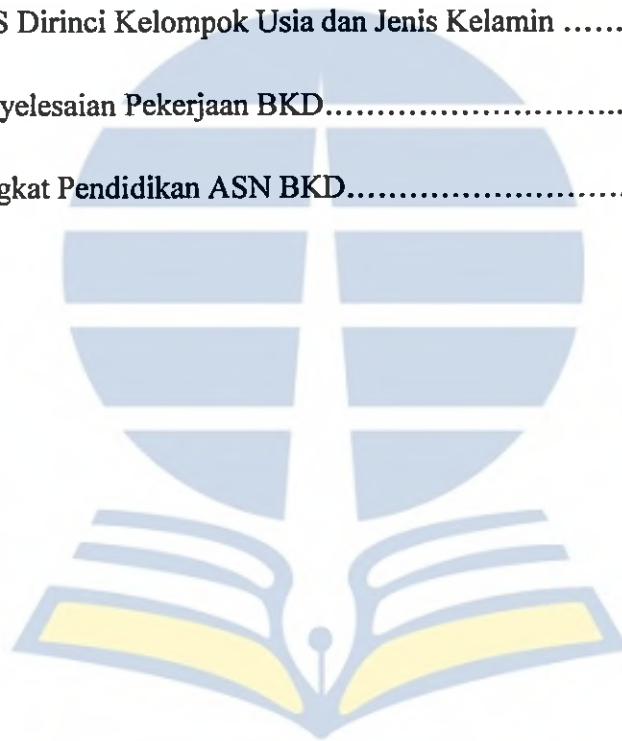
DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A.Latar Belakang	1
B.Perumusan Masalah.....	6
C.Tujuan Penelitian.....	6
D.Manfaat Penelitian.....	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 8
A.Penelitian Terdahulu	8
B.LandasanTeori	17
1.MSDM	17
2.Kinerja	19
a.Definisi Kinerja.....	19
b.Indikator Kinerja.....	20
C.Kerangka Berfikir.....	26
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 29
A.Desain Penelitian.....	29
B.Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	30

C.Lokasi Penelitian	31
D.Jenis Data	32
E.Sumber Data	32
F.Teknik Pengumpulan Data.....	35
G.Metode Analisis Data	37
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 42
A.Gambaran Umum Lokasi Penelitian	42
B.Hasil Penelitian.....	51
1.Kinerja ASN BKD Provinsi Kalimantan Utara	53
a.Prestasi Kerja	55
b.Keahlian.....	61
c.Perilaku	68
d.Kepemimpinan	80
2.Apa yang Menghambat Kinerja ASN BKD Provinsi Kalimantan Utara.....	83
a.Pengetahuan Pekerjaan	84
b.Kerjasama Tim	88
c.Kreativitas	89
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 97
A.KESIMPULAN	97
B.SARAN	98
 DAFTAR PUSTAKA	 100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat KemangkirandanKeterlambatan ASN Tahun 2015 – 2016.....	5
Tabel 1.2 Perbedaan dan Persamaan Rencana Penelitian	13
Tabel 2.1 PNS Menurut Eselon dan Jenis Kelamin	43
Tabel 2.2 PNS Dirinci Kelompok Usia dan Jenis Kelamin	44
Tabel 3.1 Penyelesaian Pekerjaan BKD.....	45
Tabel 3.2 Tingkat Pendidikan ASN BKD.....	47



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.3 Kerangka Berfikir	28
Gambar 3.1 Komponen – Komponen Analisis dan Metode Interaktif	40
Gambar 3.2 Struktur Organisasi BKD	50



DAFTAR LAMPIRAN

Pedoman Wawancancara	Lampiran 1
Dokumentasi Pengumpulan Data Penelitian	Lampiran 2



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era Otonomi Daerah tantangan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah Indonesia cukup berat, masa transisi sistem pemerintah daerah yang ditandai dengan keluarnya UU Nomor 22 Tahun 1999 sehingga diubah dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 telah membawa beberapa perubahan yang mendasar. Daerah yang tadinya sebelum berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999, otonomi yang dimiliki pemerintah daerah hanyalah otonomi nyata dan bertanggung jawab saja, tetapi dengan berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 menjadi otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab.

Sehubungan dengan adanya otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab adalah masalah birokrasi. Birokrasi yang ada sekarang ini harusnya disesuaikan untuk dapat melaksanakan sistem otonomi daerah yang baru, maka pemerintah harus responsif terhadap kepentingan masyarakat, membangun sistem pola karir, meningkatkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif, meningkatkan pelayanan serta meningkatkan transparansi pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik. Akhirnya diharapkan pemerintah dapat memenuhi kebutuhan dasar serta memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dengan adanya reformasi birokrasi.

Reformasi Birokrasi pada tatanan pemerintah daerah yang diarahkan untuk melakukan koreksi dan penyempurnaan terhadap segala kekurangan yang terjadi

seperti merubah kinerja ASN (Aparatur Sipil Negara) yang cenderung negatif (malas, korup, kurang melayani, tidak produktif dll) menjadi ASN yang memiliki pola pikir yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Hal ini dilakukan demi mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang baik atau *good governance*.

Aparatur Sipil Negara adalah peletak dasar pelaksana sistem pemerintahan. Seperti yang dikemukakan oleh (Musaneff, 1996) bahwa keberadaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional. Oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil harus mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan, termasuk di dalamnya melayani masyarakat. Pendapat tersebut dikuatkan oleh (Gatot, 1992) yang menyatakan Pegawai Negeri Sipil adalah mereka yang telah memiliki syarat-syarat yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, serta disertai tugas dalam jabatan negeri. Sesuai dengan fungsi utamanya sebagai pelaksana utama pemerintahan negeri ini, maka para Aparatur Sipil Negara dituntut untuk memiliki etos kerja dan disiplin waktu yang tinggi. Hal ini tentu saja merupakan tantangan yang harus dijawab oleh seluruh Aparatur Sipil Negara di negeri ini. Bukan hanya di jajaran puncak saja, tetapi juga pada seluruh staf sampai tingkat terendah. Hal ini didasarkan pada satu pemikiran bahwa bagaimanapun juga tidak dapat dipungkiri meski bukan satu-satunya faktor penentu, maju mundurnya negeri ini tergantung pada kinerja instansi pemerintahan, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara itu sendiri.

Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat serta berdasarkan visi dan misi yang dimilikinya maka Pegawai Negeri Sipil memiliki disiplin kerja yang sangat baik dalam mengemban dan melaksanakan tugas-tugas yang dimilikinya karena dengan Kinerja yang produktif dan efisien waktu maka hasil yang diperoleh akan maksimal. Guna mendukung pernyataan di atas Tamim (2004) mengemukakan bahwa salah satu sikap yang harus dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara adalah mampu menggunakan dan mengelola waktu dengan benar dalam unjuk kerja atau Kinerja mereka, karena Kinerja yang efisien waktu akan menampilkan perilaku menghargai waktu. Selain itu seorang Aparatur Sipil Negara juga dituntut untuk mampu bersaing dan bersikap profesional dalam bekerja sebagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan mereka. Telah diketahui bersama bahwa pada saat dibuka pendaftaran untuk menjadi Aparatur Sipil Negara, maka beribu - ribu individu mendaftarkan diri mereka. Timbul asumsi bahwa mereka ingin mendedikasikan dan mengaktualisasikan diri pada pekerjaan tersebut, yaitu Aparatur Sipil Negara. Kenyataan yang terjadi menunjukkan bahwa belum seluruh Aparatur Sipil Negara mendedikasikan diri secara maksimal pada pekerjaannya tersebut. Keadaan ini ditunjukkan dengan sorotan Kinerja Aparatur Sipil Negara oleh masyarakat yang dianggap belum maksimal.

Sejak berdiri secara resmi Kalimantan Utara pada tanggal 22 April 2012, Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai institusi pelayanan publik menanggapi tuntutan paradigma baru pemerintah daerah dengan melakukan kegiatan reformasi diberbagai bidang. Upaya menghadapi perkembangan keadaan

khususnya Otonomi Daerah serta tantangan global dilakukan melalui pembaharuan di struktur organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, Biro Kepegawaian dan Diklat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara nomenklaturnya berubah menjadi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Daerah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara adalah unsur penunjang urusan kepegawaian di Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil pengamatan awal diketahui bahwa Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat dikatakan belum optimal. Hal ini disebabkan karena jumlah ASN yang ada sekarang di Badan Kepegawaian Daerah hanya berjumlah 39 pegawai dari kebutuhan ASN berdasarkan Anjab dan ABK sekitar 80 ASN (Bagian Kepegawaian, 2017). Selain itu, Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat dinilai kurang baik jika dilihat dari tingkat kehadiran, dapat dilihat dari data absensi kehadiran ASN. Berikut adalah data absensi ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dari tahun 2015 – 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Tingkat kemangkiran dan keterlambatan ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2015 – 2016

Tahun	Bulan	Kehadiran	Presentase (%)
2015	September	16	55
	Oktober	17	58
	November	10	34
	Desember	9	31
2016	Januari	15	52
	Februari	24	83
	Maret	12	41
	April	16	55
	Mei	10	34
	Juni	19	65
	Juli	20	69
	Agustus	23	79
	September	20	69
	Oktober	21	72
Rata-rata		16	55

Sumber data : hasil olahan peneliti (2017)

Pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah kehadiran ASN di Badan Kepegawaian Daerah masih dirasa terlalu banyak, terdapat beberapa ASN yang tidak masuk kerja tanpa keterangan. Terdapat fluktuasi kenaikan dan penurunan persentase kehadiran di bulan tertentu (September, Oktober, November, Januari, Maret, April, Mei, Juni dan Juli) presentase absensi di atas 10 persen menunjukkan bahwa tingkat absensi yang cukup tinggi dan belum lagi masih ditambah lagi dengan ASN yang terlambat bekerja. Dari data di atas diketahui bahwa tingkat kehadiran merupakan salah satu faktor yang mampu menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara kurang disiplin dalam jam kerja.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut di atas maka penelitian ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Aparatur

Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut

1. Bagaimanakah Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara?
2. Apa sajakah yang menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara.
2. Mengetahui apa sajakah yang menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis :
 - a. Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.

- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

2. Bersifat Praktis :

Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun Strategi untuk meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang sudah pernah dilakukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh :

1. Putri Rahmawati (2012)

Penelitian Putri Rahmawati dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Sampel pada penelitian ini seluruh pegawai yang berjumlah 75 orang (total sampling). Nilai kinerja pegawai 65 dengan nilai terendah kinerja pegawai 15 dan kinerja pegawai tertinggi 81. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan adalah faktor individu dan faktor organisasi. Faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan terakhir ($\beta = 0,482$). Hasil penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 berkinerja rendah. Peningkatan kualitas SDM akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat.

2. Titien Indarwati Subroto (2008)

Penelitian Titien Indarwati Subroto (2008) dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang”. Dalam kegiatan penelitian ini digunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, pengambilan sampel dengan cara probabilitas. Hasil penelitian yang diperoleh dari analisis per variabel memperlihatkan bahwa variabel kinerja masuk kategori baik tetapi nilai rata-rata tersebut masih mendekati kurang baik dengan nilai 2,53, variabel kemampuan kerja pada kondisi baik dengan nilai 2,65, variabel motivasi pada kondisi cukup baik dengan nilai 2,40 dan variabel fasilitas kerja pada kondisi kurang memadai dengan nilai 2,37. Analisis tabel silang menunjukkan kecenderungan adanya hubungan positif antara variabel-variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, yang mengisyaratkan bahwa semakin tingginya kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja cenderung akan diikuti oleh meningkatnya kinerja pegawai.

Dari hasil analisis koefisien korelasi kendall's menunjukkan adanya hubungan antara kemampuan kerja dengan kinerja positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,217, hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,491, hubungan antara fasilitas kerja dengan kinerja pegawai positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,273. Sedangkan hubungan secara bersama-sama antara kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja

terhadap kinerja pegawai dengan uji konkordansi kendall menunjukkan hubungan korelasi yang cukup kuat dengan koefisien konkordansi sebesar 0.839 yang diperkuat oleh uji statistik dengan hasil perhitungan χ^2 (Chi-Square) sebesar 85,536, dengan derajat kebenaran $dk = 3$ dan $\alpha = 5\%$ (0,05) dengan kriteria pengujiaannya adalah jika χ^2 hitung $> \chi^2$ tabel maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh χ^2 hitung $> \chi^2$ tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Jadi hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Apabila dilihat pengaruh variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,16%.

3. Nurul Farasmy, Kausar dan Hasrat (2014)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja aparatur Kecamatan Mamuju serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kecamatan Mamuju. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diolah dari hasil pengamatan, wawancara dan kuesioner serta mengevaluasi seberapa jauh faktor kepemimpinan dan budaya berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kecamatan Mamuju. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Kecamatan Mamuju sebagai suatu organisasi. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen; kepemimpinan dan budaya sebagai variabel independen.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pada Kecamatan Mamuju dikategorikan rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator produktivitas, kualitas layanan dan responsivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kecamatan Mamuju, dimana di Kecamatan Mamuju antara kepemimpinan dan budaya tidak signifikan terhadap mutu kinerja aparatur Kecamatan Mamuju.

4. Muhammad Seho Sadlang (2016)

Penelitian Muhammad Seho Sadlang (2016) yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Analisis Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara dengan indikator: kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, **responsibilitas** serta disiplin kerja dan faktor-faktor yang mendukung serta menghambat kinerja pegawai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Purposive Sampling*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang diawali dengan proses pengumpulan data, penyederhanaan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa Analisis Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

Sulawesi Tenggara belum maksimal sebagaimana mestinya hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai, baik dari segi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, responsibilitas serta disiplin kerja yang ada dikantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara masih banyak kendala yang dihadapi hal ini disebabkan kurangnya perhatian dari pemerintah Pusat.

5. Abdul Jalil (2003)

Penelitian Abdul Jalil (2003) yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang”. Penelitian tentang keberadaan Badan Pusat Statistik Kota Semarang dianggap memiliki kinerja yang rendah. Hal ini karena terbatasnya jumlah pegawai, rendahnya kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dalam bekerja sama antar satuan kerja, bahkan terdapat pegawai yang sibuk menyelesaikan tugas-tugasnya harus melakukan jam lembur, disatu sisi terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai yang santai, disatu sisi terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai disaat ja kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan kantor justru sibuk dengan aktivitas pribadi.

Penelitian ini dititik beratkan untuk mengetahui adanya perbedaan antara harapan dan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan populasi sebanyak 44 orang pegawai sebagai

responden. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji validitas reliabilitas.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara kualitatif terdapat : (a) perbedaan yang signifikan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan BPS Kota Semarang, (b) Perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada BPS Kota Semarang, (c) Perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap harapan dengan persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja pegawai pada BPS Kota Semarang, (d) Perbedaan antara harapan dengan persepsi terhadap kinerja pegawai pada BPS Kota Semarang.

Kesimpulan perbedaan dan persamaan rencana penelitian dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2. Perbedaan dan Persamaan Rencana Penelitian

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Putri Rahmawati (2012)	Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012	Kuantitatif	Hasil penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 berkinerja rendah. Peningkatan kualitas SDM akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai analisis kinerja pegawai Perbedaan penelitian Putri Rahmawati adalah penelitian Putri Rahmawati menggunakan metode

				melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat	kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif
2.	Titien Indarwati Subroto (2008)	Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang	Kuantitatif	Ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Jadi hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Apabila dilihat pengaruh variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,16%.	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai analisis kinerja pegawai Perbedaan penelitian Titien Indarwati Subroto adalah penelitian Titien Indarwati Subroto menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif
3.	Nurul Farasmy, Kausar dan Hasrat(2014)	Kinerja aparatur Kecamatan Mamuju serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kecamatan Mamuju	Kualitatif	kinerja aparatur pada Kecamatan Mamuju dikategorikan rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator produktivitas, kualitas layanan dan responsivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai analisis kinerja pegawai Perbedaan penelitian Nurul Farasmy, Kausar dan Hasrat adalah penelitian Nurul Farasmy, Kausar dan Hasrat menggunakan

				dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kecamatan Mamuju, dimana di Kecamatan Mamuju antara kepemimpinan dan budaya tidak signifikan terhadap mutu kinerja aparatur Kecamatan Mamuju	metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif
4.	Muhammad Seho Sadlang (2016)	Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara)	Kualitatif	Analisis Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara belum maksimal sebagaimana mestinya hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai, baik dari segi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, tanggung jawab serta disiplin kerja yang ada di Kantor Wilayah	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai analisis kinerja pegawai Perbedaan penelitian Muhammad Seho Sadlang adalah penelitian Nurul Muhammad Seho Sadlang menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif

				Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara masih banyak kendala yang dihadapi hal ini disebabkan kurangnya perhatian dari pemerintah Pusat	
5.	Abdul Jalil (2003)	Analisis Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang	Kuantitatif	secara kualitatif terdapat : (a) perbedaan yang signifikan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan BPS Kota Semarang, (b) Perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada BPS Kota Semarang, (c) Perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap harapan dengan persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja pegawai pada BPS Kota Semarang, (d) Perbedaan antara harapan dengan	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai analisis kinerja pegawai Perbedaan penelitian Abdul Jalil adalah penelitian Nurul Abdul Jalil menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif

				persepsi terhadap kinerja pegawai pada BPS Kota Semarang	
--	--	--	--	--	--

Sumber data : data sekunder yang diolah (2017)

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan yang peneliti akan lakukan untuk diteliti dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yaitu aspek proses penerapan kinerja Aparatur sebagai pelayan ASN dan masyarakat melalui Kinerja yang efektif selain itu juga lokasi tempat peneliti belum pernah diadakan penelitian sebelumnya mengenai Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:88). Hal ini disebabkan karena Kinerja ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara hanya dapat diukur dengan menggunakan faktor-faktor Kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:88). Dengan menggunakan teori Sedarmayanti (2010:88) diharapkan Kinerja ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat berjalan optimal.

B. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu manajemen yang menitikberatkan perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam sebuah organisasi. Gomes (2002: 23), memberikan pengertian MSDM adalah suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu

dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Sedangkan menurut Nawawi (2003 : 42) MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Manulang (2004 : 198), MSDM adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan manfaat SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan serangkaian kegiatan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, serta merupakan sebuah ilmu dan seni mengatur sebuah pemanfaatan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional guna mencapai tujuan individu maupun organisasi secara terprogram dan terpadu serta dilaksanakan secara efektif dan efisien agar menghasilkan sumberdaya manusia yang produktif dan berkualitas serta mempunyai etos kerja dan loyalitas yang tinggi.

Menurut Bacal (dalam Wibowo, 2007:8) memandang bahwa manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya, proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila

manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi dan karyawan.

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan alat dimana hasil lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Hal tersebut melibatkan pengembangan proses menimbulkan pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia dalam cara meningkatkan perubahan yang akan dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Sedarmayanti (2010:88) Strategi Manajemen Kinerja meliputi:

- a. Perbaikan Kinerja dalam mencapai keefektifan organisasi dan individu agar dapat tepat dilaksanakan dengan berhasil
- b. Strategi manajemen Kinerja mengenai pengembangan karyawan. Perbaikan manajemen tidak dapat tercapai, kecuali terdapat proses yang efektif dari pengembangan yang berkelanjutan
- c. Strategi manajemen Kinerja mengenai pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua pihak terkait, seperti organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan karyawan
- d. Strategi Manajemen Kinerja mengenai komunikasi dan keterlibatan. Hal ini bertujuan menciptakan iklim, dimana dialog yang berkelanjutan antara pimpinan dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi, mengenai misi, nilai dan sasaran.

2. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Menurut Irawan (1997:1) kinerja atau "*performance*" adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dibuktinya secara konkrit dan

dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007:7) mengemukakan bahwa Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi". Menurut Suyadi (1999:40) kinerja adalah hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu.

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam mencapai tujuan non organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja adalah kulmunasi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa seseorang pegawai ke tempat kerja : pengetahuan, kemampuan, kecakapan intrapersonal dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi eksternal mendukung produktivitas seorang pegawai, walaupun ia memiliki keterampilan dan motivasi yang baik. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada di luar kendali pegawai.

b. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002:71) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

(1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

(2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Motif berprestasi diri adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat yang diperoleh, yaitu terpuji. Menurut Mc Clelland (dalam Mangkunegara, 2002:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu

- (a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- (b) Berani mengambil resiko
- (c) Memiliki tujuan yang realitis
- (d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya

- (e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dialkukannya
- (f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki pegawai harus ditumbuhkan dari diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dan maksimal.

. Untuk mengetahui bagaimana seorang pemimpi mempengaruhi kinerja sebuah kelompok atau sebuah organisasi, maka penulis mengemukakan variabel-variabel intervensi yang mempengaruhi kinerja menurut Model Multiple Linkage Yuki (1996:260) yaitu :

- (a) Usaha bawahan, yaitu setiap proses pencapaian suatu hal yang dapat dilakukan baik secara individu maupun kelompok
- (b) Kemampuan bawahan dan kejelasan peran, yaitu tingkat aktivitas yang dapat ditunjukkan bawahan
- (c) Pengorganisasian pekerjaan, penciptaan mekanisme kerja yang baik dan procedural
- (d) Koordinasi dan kerja sama tim, yaitu proses kerjasama dari para individu/bawahan dalam berbagai hal

- (e) Sumber-sumber daya dan dukungan yaitu sesuatu hal yang dapat menunjang dan dapat dipergunakan dalam pelaksanaan pekerjaan
- (f) Koordinasi eksternal, yaitu proses penyesuaian aktivitas dengan berbagai unsur luar yang dapat mempengaruhinya

Keenam variabel tersebut mencerminkan suatu ukuran kinerja dari individu dalam suatu kelompok atau organisasi sebagai akibat dari pengaruh pelaksanaan kepemimpinan seseorang. Variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam menentukan efektivitas sebuah kelompok atau sebuah unit organisasi. Ketidasesempurnaan salah satu variabel tersebut dapat mengurangi efektivitas kelompok atau unit organisasi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan suatu bentuk *multidimensional construction* yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, Mahmudi (2005:21) menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- (1) Faktor personal/individu, yang meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- (2) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan
- (3) Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan atau mitra dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim dan keeratan serta kekompakan anggota tim
- (4) Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses pengorganisasian dan kultur kerja dalam organisasi
- (5) Faktor konseptual, yang meliputi tekanan atau pressure terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Hariandja (1989:52) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu

organisasi baik formal maupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat di dalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan

Yaitu banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan

2. Kualitas Pekerjaan

Merupakan tingkat sejauhmana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapihan kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

3. Pengetahuan Kerja

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan background pendidikan dan keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan

yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan

5. Kreativitas

Kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrument pengukuran Kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur Kinerja individu seorang pegawai yang meliputi :

1. Prestasi Kerja : hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas kerja
2. Keahlian : tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain.
3. Perilaku : sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan : merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

C. Kerangka Berpikir

Proses pembangunan nasional yang diwujudkan dalam program pembangunan nasional, tidak saja memerlukan pengetahuan dan keahlian yang memadai baik di bidang ekonomi, politik, sosial, budaya dan yang penting adalah pengetahuan di bidang penyelenggaraan pemerintah. Pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila guna mewujudkan cita-cita bangsa dan negara sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 perlu didukung oleh aparatur negara yang memiliki semangat pengabdian dan kemampuan profesional sehingga dapat memikul tanggung jawab dan mampu menjalankan fungsinya secara efisien dan efektif sebagai abdi negara, abdi masyarakat dan memiliki kesetiaan pada kepentingan, nilai-nilai, dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

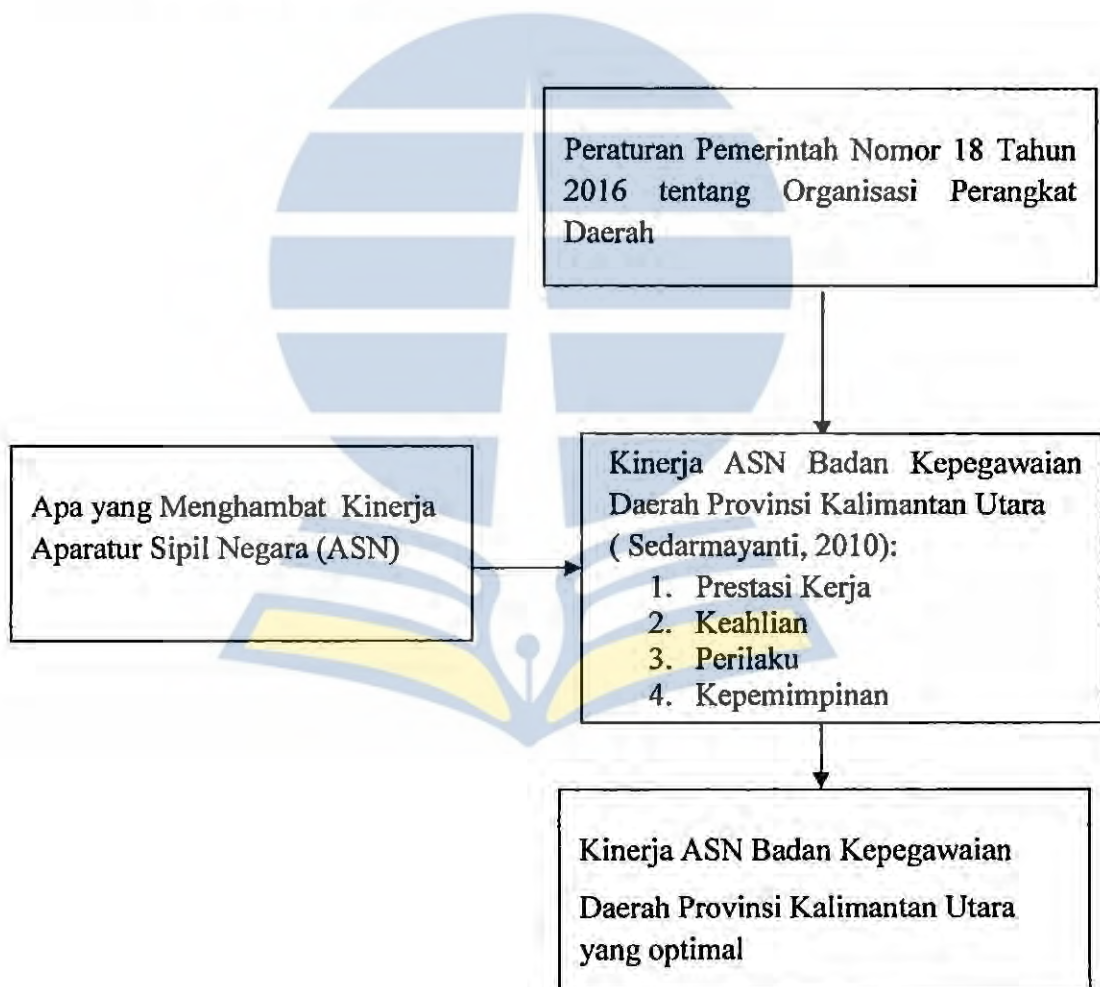
Sebagai aparatur pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat yang mempunyai peran penting dalam menyelenggarakan pemerintahan, menggerakkan dan memperlancar dalam bidang pemerintahan dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, yaitu masyarakat adil makmur yang merata yang berkesinambungan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia seperti yang termuat dalam Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 3 Ayat 1 yang berbunyi "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan". Sehubungan dengan kinerja pegawai

pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, pasal 1 yang berbunyi prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama dalam sebuah organisasi karena manusia selalu ada dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan tantangan tersendiri bagi manajer karena keberhasilan pimpinan tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila masing-masing individu dalam organisasi dapat berjalan efektif dengan kata lain, kelangsungan organisasi tergantung pada kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam Kinerja Pegawai agar seseorang lebih semangat lagi perlu adanya motivasi dalam bekerja. Tetapi motivasi bukan merupakan satu-satunya agar kinerja pegawai baik. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat. Dengan adanya motivasi yang mendukung seperti tercukupinya kebutuhan fisiologis pegawai seperti makan atau minum

atau sandang pangan, adanya rasa aman dari organisasi yang berupa asuransi keselamatan atau kesehatan, adanya rasa sosial seperti tidak membedakan pegawai satu dengan pegawai lain, adanya rasa penghargaan diri dengan adanya bonus atau adanya pujian dari pimpinan, adanya kebebasan menyampaikan pendapat, maka pegawai dalam bekerja semakin semangat sehingga kinerja pegawai akan baik.



Gambar 2.3. Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif Menurut Moleong (2011:5) “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada”. Creswell (2010:4) menyatakan bahwa, “Penelitian Kualitatif merupakan metode mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan”. Dengan demikian penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi di lapangan, mencatat semua hal dan data yang ada di lapangan, melakukan analisis terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, membuat laporan penelitian secara detail dan menafsirkan fenomena apa yang terjadi dalam subjek penelitian.

Menurut Nazir (2011:54) “Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”. Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian juga dilakukan untuk mengambil data, data yang diperoleh disusun secara sistematis agar mempunyai nilai ilmiah.

Sistematis artinya penelitian dilakukan menurut pola tertentu dari sederhana sampai kompleks hingga mencapai tujuan secara efektif dan efisiensi.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* ini adalah teknik mengambil informan atau narasumber dengan tujuan tertentu sesuai dengan tema penelitian karena orang tersebut dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian. Dalam hal ini peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan yang akan dikaji serta mampu memberikan informasi yang dapat dikembangkan untuk memperoleh data.

Subjek dalam penelitian ini adalah ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Adapun ciri-ciri informan yang dipilih dalam kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

1. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
2. Keterlibatan mereka tidak terbatas oleh lama waktu mereka menjadi ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
3. Tidak terbatas oleh jenjang semester dan tingkat pendidikan (S1/S2).
4. Tidak terbatas oleh tingkatan latar belakang ekonomi dan jabatan struktural.

Informan sebagai narasumber dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara selaku penanggungjawab seluruh aktifitas di kantor (1 orang)

- b. Setiap Kepala Bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara selaku penanggungjawab data dan informasi (2 orang)
- c. Para ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara (5 orang)
- d. Wawancara diajukan juga kepada beberapa SKPD dilingkungan Provinsi Kalimantan Utara karena BKD melayani seluruh ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Kalimantan Utara kepada perwakilan SKPD masing-masing yaitu ;
 - 1. Biro Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Utara (1 orang).
 - 2. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (1 orang).
 - 3. Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Utara (1 Oang).

Wawancara yang terstruktur dipilih oleh Peneliti sebagai teknik pengumpulan data, karena informasi yang akan didapatkan oleh peneliti telah diketahui secara pasti oleh peneliti. Karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data atau peneliti telah mempersiapkan instrument pertanyaan dan alternatif jawaban. Melalui wawancara ini pula, menurut Sugiyono (2009:319) pengumpul data atau peneliti dapat menggunakan beberapa beberapa pewawancara untuk mendapatkan informasi.

C. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian harus benar-benar dipertimbangkan sehingga dapat diperoleh data yang dibutuhkan dan tercapainya tujuan penelitian itu sendiri. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Lokasi dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah (1)

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara merupakan organisasi perangkat daerah yang baru berdiri akibat penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah sehingga sangat menarik untuk dilakukan penelitian disana, (2) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara merupakan tempat dimana peneliti bekerja hal ini didasarkan atas beberapa pertimbangan antara lain karena biaya, waktu, tenaga yang dimiliki oleh peneliti, serta letaknya yang begitu strategis dan mudah dijangkau bagi peneliti.

D. Jenis Data

Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh dari responden dengan menggunakan wawancara dan observasi. Data ini meliputi data atau informasi tentang kinerja pegawai dan tanggapan informan terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan kerja pegawai.

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang berupa struktur organisasi, pendidikan pegawai, jumlah pegawai, dan rincian tugas pokok serta fungsi pegawai.

E. Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut dapat diperoleh dan memiliki informasi kejelasan tentang bagaimana mengambil data tersebut dan bagaimana data tersebut diolah.

Pengertian sumber data menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) adalah: “Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh”. Sedangkan menurut Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2013:142) sumber data adalah faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data disamping jenis data yang telah dibuat di muka”. Maka dapat disimpulkan bahwa sumber data adalah faktor yang paling penting dalam penentuan metode pengumpulan data untuk mengetahui darimana subjek data tersebut diperoleh.

Sumber data terdiri dari ;

1. Data Primer

Menurut Husein Umar (2013:42) data primer adalah: “Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara yang biasa dilakukan oleh peneliti”. Sedangkan menurut Nur Indrianto dan Bambang Supono (2013:142) data primer adalah: “Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara)”.

2. Data Sekunder

Menurut Husein Umar (2013:42) data sekunder adalah: “Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram”. Sedangkan menurut Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2013:143) data sekunder adalah sumber data penelitian yang

diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)".

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sumber data primer merupakan data yang langsung dapat dan disajikan sebagai sumber dari penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek atau perusahaan tempat penulis melakukan penelitian, dimana dilakukan dengan cara penelitian lapangan melalui observasi dan wawancara melalui pihak perusahaannya langsung. Sedangkan dari definisi sumber data sekunder di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang sudah tersedia sebelum dilakukan penelitian. Yang dikategorikan sebagai data sekunder, misalnya melalui catatan atau arsip perusahaan dengan cara membaca, mempelajari dan memahaminya.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Dimana sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung yang dikumpulkan melalui survey lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang sudah tersedia sebelum dilakukan penelitian. Yang dikategorikan sebagai data sekunder, yaitu melalui buku - buku mengenai kepegawaian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan data primer untuk kepentingan penelitian yang mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam memperoleh data yang akurat, relevan, dan dapat dipertanggungjawabkan dan diyakini kebenarannya, penulis menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi guna mendapatkan data dan kenyataan yang sebenar-benarnya, teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2009:231) “Wawancara digunakan apabila peneliti ingin menggunakan studi pendahuluan untuk memerlukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”. Wawancara merupakan proses untuk memperoleh keterangan dengan proses tanya jawab sambil bertatap muka atau komunikasi langsung antara penulis dan informan untuk mendapatkan data dan informasi yang lengkap.

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara selaku penanggungjawab seluruh aktifitas di kantor (1 orang).
 - b. Setiap Kepala Bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara selaku penanggungjawab data dan informasi (2 orang).
 - c. Para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara (21 orang).
- ### 2. Pengamatan Berperan Serta (*Participant as Observer*)

Observasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan observasi partisipatif (pengamatan berperan serta). Pengamatan berperan serta merupakan suatu teknik pengambilan data dengan cara terjun langsung atau terlibat dalam kegiatan - kegiatan yang dilakukan oleh objek yang akan diteliti, maksudnya peneliti ikut masuk atau tinggal bersama objek yang akan diteliti (Sugiyono, 2011:310).

Pengamatan berperan serta dilaksanakan selama tiga bulan berturut-turut yaitu dari bulan September – November 2017. Pengamatan berperan serta dilakukan untuk melihat fenomena terkait tingkat disiplin Aparatur Sipil Negara, Perilaku Aparatur Sipil Negara, keahlian Aparatur Sipil Negara serta gaya kepemimpinan yang ditawarkan.

3. Dokumentasi

Sugiyono (2009:240) menyatakan bahwa “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang”. Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian dilaksanakan dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

- a. Peneliti melakukan awal penelitian dengan melakukan pengenalan dengan situasi, suasana, lingkungan, dan seluruh warga sekolah tempat penelitian dilaksanakan. Kemudian peneliti merancang daftar pertanyaan agar wawancara dapat berjalan dengan baik.
- b. Melalui wawancara mendalam kepada informan yang dapat memberikan jawaban sesuai kenyataan yang sebenarnya terjadi.

- c. Jawaban yang diperoleh dari informan kemudian disimpan untuk nantinya dipilah-pilah dan dilakukan wawancara berikutnya hingga mencapai titik jenuh. Kekurangan informasi dapat dipenuhi dengan melakukan pengecekan ulang untuk mendapatkan jawaban.
- d. Studi dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dokumentasi mengenai Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara

Hasil penelitian dari observasi dan wawancara, akan lebih kredibel dan dapat dipercaya bila didukung dengan unsur dokumen. Dalam penelitian ini, dokumen sangat diperlukan untuk pengumpulan data dengan mencatat atau melihat data dalam bentuk apapun dan dokumen yang tersedia yang erat kaitannya dengan objek penelitian dalam setiap penelitian. Penentuan sumber data adalah sangat penting karena validitas data yang diperoleh sangat tergantung pada teknik pengumpulan data yang dapat dipahami.

G. Metode Analisis Data

Moleong (2011:248) menyatakan bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain". Teknik analisis data merupakan sebuah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk - bentuk yang lebih sederhana sehingga lebih mudah untuk dipahami dan diimplementasikan. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa dalam kegiatan

analisis data dilakukan secara terus menerus hingga datanya sudah jenuh (Miles dan Huberman, 2009: 41).

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan, penulisan yang bersifat deskriptif kualitatif maka teknis analisis data yang digunakan adalah menjawab dan memecahkan masalah dengan cara melakukan pemahaman dan pendalaman secara menyeluruh dan utuh dari objek yang diteliti guna mendapatkan kesimpulan yang bersifat deskriptif sesuai dengan kondisi dan waktu penelitian. Data yang diperoleh di penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi yang kemudian digambarkan dan dilukiskan secara sistematis sehingga dapat diperoleh suatu kesimpulan yang akurat, relevan dan objektif.

Adapun secara skematis empat tahapan dalam analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Basrowi, 2008: 209) dapat digambarkan sebagai berikut :

1. *Data Reduction* (reduksi data)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian ini dilakukan, dari awal sampai dengan akhir penelitian. Pada awalnya melalui kerangka konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh. Selama pengumpulan data, misalnya membuat ringkasan, kode, mencari tema tema, menulis memo, dan lain-lain.

Reduksi merupakan bagian dari analisis, bukan terpisah. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bisa ditarik. Dalam proses reduksi ini peneliti benar-benar mencari data yang benar-benar valid. Ketika peneliti menyaksikan kebenaran data yang diperoleh akan dicek ulang dengan informasi lain yang dirasa peneliti lebih mengetahui.

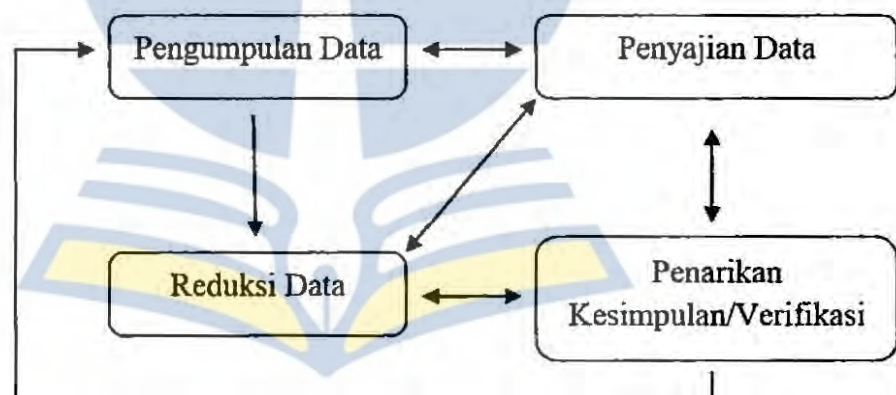
2. *Data display* (penyajian data)

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks narasi, matriks, grafik, jaringan dan bagan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Oleh karena itu, sajiannya harus tertata secara apik. Penyajian data juga merupakan bagian dari analisis, bahkan mencakup pula reduksi data.

Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi kategori atau kelompok satu, kelompok dua, kelompok tiga, dan seterusnya. Masing-masing kelompok tersebut menunjukkan tipologi yang ada sesuai dengan rumusan masalahnya. Masing-masing tipologi terdiri atas sub-sub tipologi yang bisa jadi merupakan urutan, atau prioritas kejadian. Dalam tahap ini peneliti juga melakukan display (penyajian) data secara sistematis, agar lebih mudah untuk dipahami interaksi antara bagian-bagiannya dalam konteks yang utuh bukan segmental atau fragmental terlepas satu dengan lainnya. Dalam proses ini, data diklasifikasikan berdasarkan tema-tema inti.

3. Conclusion Drawing/verification

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenaran dan kesesuaiannya sehingga validitasnya terjamin. Dalam tahap ini, peneliti membuat rumusan proposisi yang terkait dengan prinsip logika, mengangkatnya sebagai temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang-ulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan. Langkah selanjutnya yaitu melaporkan hasil penelitian lengkap, dengan 'temuan baru' yang berbeda dari temuan yang sudah ada.



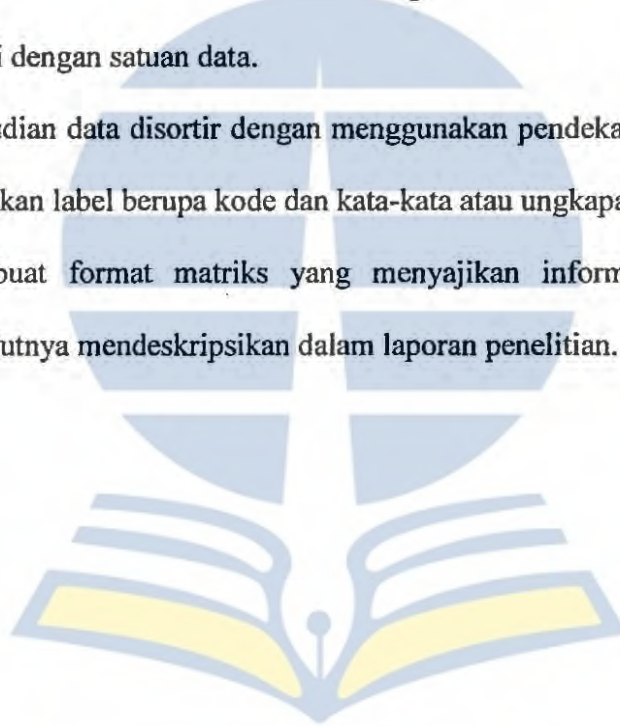
Gambar 3.1. Komponen-Komponen Analisis dan Metode Interaktif

Setelah data terkumpul maka dilakukan kegiatan analisis sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan semua data kemudian memberikan penandaan pada sumber asal data, seperti wawancara, catatan lapangan, dan dokumen. Data-data

tersebut diberi nomor urut berdasarkan kronologi waktu pengumpulannya. Halaman sumber data juga dimasukkan untuk mempermudah penelusuran data ketika diperlukan.

- b. Data dibaca hingga tiga kali setelah diberi nomor urut. Pada tahap ini peneliti mulai menyusun koding.
- c. Setelah menyusun koding, peneliti membubuhkan nomor pada kategorinya dan membaca kembali bersamaan dengan memberikan nomor kategori koding sesuai dengan satuan data.
- d. Kemudian data disortir dengan menggunakan pendekatan potong simpan dan diberikan label berupa kode dan kata-kata atau ungkapan yang sesuai.
- e. Membuat format matriks yang menyajikan informasi secara sistematis, selanjutnya mendeskripsikan dalam laporan penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Kalimantan Utara yang memiliki luas $\pm 75.467,70 \text{ km}^2$, terletak pada posisi antara $114^{\circ}35'22''$ – $118^{\circ}03'00''$ Bujur Timur dan antara $1^{\circ}21'36''$ - $4^{\circ}24'55''$ Lintang Utara. Selain itu, berdasarkan batas kewenangan provinsi, Provinsi Kalimantan Utara diketahui memiliki luas lautan seluas 11.579 Km^2 (13% dari luas wilayah total). Secara administratif Provinsi Kalimantan Utara berbatasan dengan negara Malaysia tepatnya dengan negara bagian Sabah dan Serawak, Malaysia. Batas daerah daratan terdapat sekitar 1.038 km garis perbatasan antara Provinsi Kalimantan Utara dengan Negara Malaysia.

Sebelah Utara : Negara Sabah (Malaysia)

Sebelah Timur : Laut Sulawesi

Sebelah Selatan : Provinsi Kalimantan Timur

Sebelah Barat : Negara Sarawak (Malaysia)

Pada tahun 2016 PNS provinsi Kalimantan Utara, jumlah Pegawai Negeri Sipil adalah sejumlah 1.466 orang terdiri dari 876 orang atau 59,75 persen berjenis kelamin laki-laki dan 590 orang atau 40,25 persen berjenis kelamin perempuan. Golongan I Laki-laki berjumlah 15 orang atau 1,02 persen dari jumlah PNS dan Gol I perempuan berjumlah 10 orang atau 0,68 persen dari jumlah PNS. Golongan II laki-laki berjumlah 187 orang atau 12,78 persen dari jumlah PNS dan Golongan II perempuan berjumlah 207 orang atau 14,12 persen

dari jumlah PNS. Golongan III laki-laki berjumlah 337 orang atau 22,99 persen dari jumlah PNS. Golongan IV laki-laki berjumlah 186 orang atau 12,69 persen dari jumlah PNS dan Golongan IV perempuan berjumlah 36 orang atau 2,46 persen dari jumlah PNS. Dari data di atas dapat dilihat secara persentase jumlah PNS laki-laki dan perempuan yang menduduki golongan II merupakan kelompok tersebar dari seluruh PNS yaitu sebesar 33,29 persen untuk PNS berjenis kelamin laki-laki dan 22,99 persen untuk PNS berjenis kelamin perempuan.

Tabel 2.1 PNS Menurut Eselon dan Jenis Kelamin

Eselon	Jenis Kelamin				Jumlah	%
	Laki-laki	%	Perempuan	%		
I	1	0.24	0	0	1	
II	28	6.80	1	0.24	29	35.80
III	117	28.40	20	4.85	137	165.40
IV	178	43.20	67	16.26	245	288.20
Eselon	324	78.40	88	21.36	412	100
Non Eselon	552		502		1054	
Jumlah	876		590		1466	

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah, 2017

Dilihat dari komposisi jabatan eselon dan jenis kelamin, jumlah PNS pria lebih banyak menduduki jabatan eselon jika dibandingkan dengan PNS wanita yang menduduki jabatan eselon, sebanyak 324 orang atau 78,40 persen berjenis kelamin laki-laki sedangkan untuk PNS wanita sebanyak 88 orang atau 21,36 persen. Pada jabatan eselon IV, laki-laki sebanyak 178 orang atau 43,20 persen dan perempuan 67 orang atau 16,26 persen dari 245 jabatan eselon yang terisi. Pada jabatan eselon III, laki-laki sebanyak 117 orang atau 28,40 persen perempuan 20 orang atau 4,85 persen dari 137 jabatan eselon yang terisi. Pada jabatan eselon II, laki-laki sebanyak 28 orang atau 6,80 persen dan perempuan 20

orang atau 4,85 persen dari 137 jabatan eselon yang terisi. Pada jabatan eselon II laki-laki sebanyak 28 orang atau 6,80 persen dan perempuan 1 orang atau 0,24 persen dari 29 jabatan eselon yang terisi. Pada jabatan eselon I, laki-laki sebanyak 1 orang atau 0,24 persen dan perempuan 0 orang atau 0 persen dari 1 jabatan eselon yang ada.

Tabel 2.2. PNS Dirinci Kelompok Usia dan Jenis Kelamin

Kelompok umur (Tahun) ¹	Jenis Kelamin				Jumlah	%
	Laki-laki	%	Perempuan	%		
> 55	42	2.86	10	0.68	52	54.86
51 – 55	104	7.09	32	2.18	136	143.09
46 – 50	147	10.03	56	3.82	203	213.03
41 – 45	159	10.85	84	5.83	243	253.85
36 – 40	150	10.23	150	10.23	300	310.23
31 – 35	136	9.28	145	9.89	281	290.28
26 – 30	101	6.89	75	5.12	176	182.89
21 – 25	37	2.52	38	2.59	75	77.52
< 20	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Jumlah	876	59.75	590	40.25	1466	100.00

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah, 2017

Berdasarkan data usia maka Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara periode Desember 2016 adalah pada usia kurang dari 20 tahun yaitu sebanyak 0 orang atau 0 persen. Pada kelompok usia 21 – 25 tahun yaitu sebanyak 75 orang atau 5.12 persen dimana jumlah laki-laki sebanyak 37 orang atau 2,52 persen dan perempuan sebanyak 38 orang atau 259 persen. Pada kelompok usia 26-30 tahun yaitu sebanyak 176 orang atau 12,01 persen dimana jumlah laki-laki sebanyak 101 orang atau 6,89 persen dan perempuan sebanyak 75 orang atau 5,12 persen. Pada kelompok usia 31 – 35 tahun yaitu sebanyak 281 orang atau 19,17 persen, dimana jumlah laki-laki

sebanyak 136 orang atau 9,28 persen dan perempuan sebanyak 145 orang atau 9,89 persen. Pada kelompok usia 36 – 40 tahun yaitu sebanyak 300 orang atau 20,46 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 150 orang atau 10,23 persen dan perempuan sebanyak 150 orang atau 10,23 persen. Pada kelompok usia 41-45 tahun yaitu sebanyak 243 orang atau 16,58 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 159 orang atau 10,85 persen dan perempuan sebanyak 84 orang atau 5,73 persen. Pada kelompok usia 46-50 tahun yaitu sebanyak 203 orang atau 13,85 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 147 orang atau 10,03 persen dan perempuan sebanyak 56 orang atau 3,82 persen. Pada kelompok usia 51-55 tahun yaitu sebanyak 136 orang atau 9,28 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 104 orang atau 7,09 persen dan perempuan sebanyak 32 orang atau 2,18 persen. Pada kelompok usia lebih dari 55 tahun yaitu sebanyak 52 orang atau 3,55 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 42 orang atau 2,86 persen dan perempuan sebanyak 10 orang atau 0,68 persen.

Tabel 3.1. Penyelesaian Pekerjaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara

No.	Jenis Kegiatan	Keterangan
1.	Penyiapan dan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian	Belum optimal karena masih kurangnya SDM yang membidangi sehingga penyusunan perundang – undangan masih lamban.
2.	Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah	Belum optimal karena masih kurang sarana pendukung dan masih minimnya dana untuk pengembangan tersebut
3.	Penyiapan kebijakan teknis	Belum optimal karena

dimana jumlah laki-laki sebanyak 150 orang atau 10,23 persen dan perempuan sebanyak 150 orang atau 10,23 persen. Pada kelompok usia 41-45 tahun yaitu sebanyak 243 orang atau 16,58 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 159 orang atau 10,85 persen dan perempuan sebanyak 84 orang atau 5,73 persen. Pada kelompok usia 46-50 tahun yaitu sebanyak 203 orang atau 13,85 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 147 orang atau 10,03 persen dan perempuan sebanyak 56 orang atau 3,82 persen. Pada kelompok usia 51-55 tahun yaitu sebanyak 136 orang atau 9,28 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 104 orang atau 7,09 persen dan perempuan sebanyak 32 orang atau 2,18 persen. Pada kelompok usia lebih dari 55 tahun yaitu sebanyak 52 orang atau 3,55 persen, dimana jumlah laki-laki sebanyak 42 orang atau 2,86 persen dan perempuan sebanyak 10 orang atau 0,68 persen.

Tabel 1.2. Penyelesaian Pekerjaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara

No.	Jenis Kegiatan	Keterangan
1.	Penyiapan dan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian	Belum optimal karena masih kurangnya SDM yang membidangi sehingga penyusunan perundang – undangan masih lamban.
2.	Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah	Belum optimal karena masih kurang sarana pendukung dan masih minimnya dana untuk pengembangan tersebut
3.	Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah	Belum optimal karena masih kurangnya ASN yang berkualitas untuk pengembangan SDM
4.	Penyiapan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil	Belum optimal karena kurang tenaga ASN yang menangani

Dari data tersebut di atas dapat dilihat penyelesaian pekerjaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara masih belum optimal, sehingga perlu ditingkatkan kembali pada 10 (sepuluh) tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Dilihat dari kompetensinya pada tahun 2016, dari 39 ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara ada 4 ASN yang memiliki tingkat pendidikan D3, ada 27 ASN yang memiliki tingkat pendidikan S1, 4 ASN yang memiliki tingkat pendidikan S2 padahal kebutuhan ideal Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara adalah 5 ASN memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK, 10 ASN memiliki tingkat pendidikan D3, 50 ASN memiliki tingkat pendidikan S1, 15 ASN yang memiliki tingkat pendidikan S2

Tabel 3.2. Tingkat pendidikan ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Kebutuhan Ideal	Kekurangan ASN
1.	SMA	4	5	1
2.	D3	4	10	6
3.	S1	27	50	23
4.	S2	4	15	11
	Total	39	80	41

Sumber data : hasil olahan peneliti (2017)

Dari tabel 1.3 di atas diketahui bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara paling banyak memiliki tingkat pendidikan S1 (sarjana).

Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang Kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

Penjelasan bersumber dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

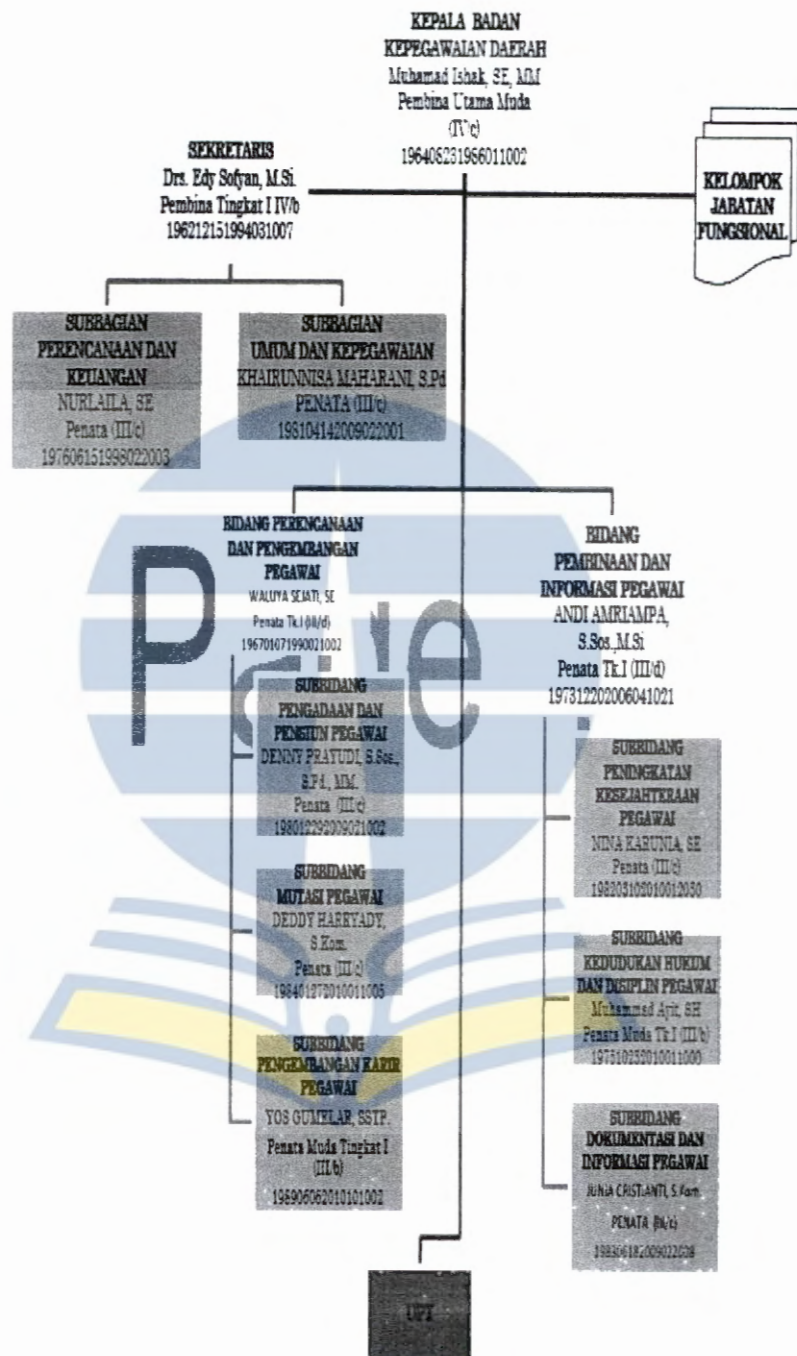
Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah;
- b. Pemberian dukungan atas perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
- c. Perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang mutasi;
- d. Perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang pengembangan dan pembinaan pegawai;
- e. Perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang dokumentasi dan informasi;
- f. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan;

- g. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri atas :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahkan :
 - (1). Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
 - (2). Subbagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, membawahkan :
 - (1). Subbidang Pengadaan dan Pensiun Pegawai;
 - (2). Subbidang Mutasi Pegawai; dan
 - (3). Subbidang Pengembangan Karir Pegawai.
- d. Bidang Pembinaan dan Informasi Pegawai, membawahkan :
 - (1). Subbidang Peningkatan Kesejahteraan Pegawai;
 - (2). Subbidang Kedudukan Hukum dan Disiplin Pegawai; dan
 - (3). Subbidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai.
 - (4). Unit Pelaksana Teknis.
 - (5). Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar.3.2 Struktur Organisasi
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara

B. Hasil Penelitian

Deskripsi data merupakan penjelasan mengenai data yang didapat dari hasil penelitian. Data ini didapat dari hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif. Dalam penelitian ini mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, data yang peneliti peroleh melalui proses wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini kata-kata dan tindakan orang yang diwawancara merupakan sumber utama dalam penelitian. Sumber data ini kemudian oleh peneliti dicatat dengan menggunakan catatan tertulis atau dengan menggunakan alat perekam yang peneliti gunakan dalam penelitian.

Data yang peneliti dapatkan juga berupa data-data dalam bentuk tindakan, dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan data dokumentasi yang berada di unit pelaksanaan penelitian yaitu di Kantor BKD Provinsi Kalimantan Utara, studi pustaka dan juga dokumentasi yang sengaja peneliti ambil sendiri melalui pengamatan berperan serta. Dokumen tersebut bermacam-macam bentuknya, diantaranya adalah Peraturan Gubernur tentang pembentukan organisasi dan tata kerja BKD Provinsi Kalimantan Utara.

Dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan pengamatan berperan serta adalah catatan berupa catatan lapangan penelitian dan juga foto aktivitas orang-orang yang peneliti amati selama peneliti berada di lapangan, alasan peneliti menggunakan data berupa foto adalah karena foto dapat menghasilkan data

deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah dan menganalisis obyek-obyek yang diteliti melalui segi-segi subyektif.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka dalam proses menganalisis datanya pun peneliti melakukan analisa secara bersamaan. Seperti yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, bahwa dalam prosesnya analisa dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan model interaktif yang telah dikembangkan oleh Milles dan Huberman, yaitu selama penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga kegiatan penting diantaranya: data reduction (reduksi data), mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan.

Data display (penyajian data), setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan selanjutnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Conclusion drawing/verification (penarikan kesimpulan), langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat

sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apa bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

1. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai perangkat daerah Provinsi Kalimantan Utara merupakan salah satu pelaku pembangunan yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian harapan masyarakat Provinsi Kalimantan Utara yang maju dan mandiri. Ukuran keberhasilan yang dicapai oleh BKD Provinsi Kalimantan Utara selain dijiwai oleh harapan terwujudnya Provinsi Kalimantan Utara maju dan mandiri tentu saja juga dilandasi oleh isu strategis sebagai fokus pembangunan yang dihadapi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya.

Dukungan yang profesional yang berkualitas, yaitu pelayanan yang didasarkan pada standarisasi pelayanan dari BKD Provinsi Kalimantan Utara itu sendiri. Prinsip-prinsip pelayanan yang meliputi tanggap tepat dan profesional, yang secara keseluruhan bermula pada kepuasan dan kepercayaan masyarakat dari BKD Provinsi Kalimantan Utara. Pelayanan prima juga dapat diartikan sebagai pelayanan yang berkualitas, dimana dalam hal ini seharusnya kinerja kegiatan BKD Provinsi Kalimantan Utara output dan inputnya diarahkan untuk

memberikan dukungan dan pelayanan yang maksimal terhadap fungsi dan wewenang BKD Provinsi Kalimantan Utara.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Mohamad Mahsun, S.E., M.Si, Ak dalam bukunya pengukuran kinerja sektor publik mendefinisikan kinerja sebagai :

“Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi” (Mahsun, 2006:25).

Kinerja dari BKD Provinsi Kalimantan Utara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masih perlu banyak perbaikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, selama observasi masih banyak hal-hal yang peneliti temui yang dapat menghambat kinerja dari BKD Provinsi Kalimantan Utara, diantaranya masih banyak pegawai yang tidak disiplin, seperti datang terlambat ke kantor, istirahat sebelum jam istirahat, pulang sebelum waktunya, bahkan tidak masuk tanpa keterangan, hal lain yang peneliti temui yaitu lingkungan kerja yang kurang nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja dengan tidak nyaman, ketidaknyamanan tersebut berasal dari banyak hal, diantaranya kurangnya komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja, kurangnya sarana dan prasarana, yaitu kurang nyamannya lingkungan di tempat kerja karena panas kurangnya pendingin ruangan (AC), jadi dalam menyelesaikan pekerjaan tidak

oftimal, belum adanya gedung yang prestatif yang ditempati masih kontrak gedung dan berpindah – pindah, fasilitas listrik sering mati, sehingga internet sarana pendukung tidak maksimal sehingga menghambat pekerjaan yang menggunakan sistem dari jaringan internet, ketidaknyamanan tersebut berasal dari banyak hal. Dari hal tersebut juga tidak mendapat perhatian atau penanganan khusus dari para kepala bagian atau kepala sub bagian. Hal ini terbukti dengan tidak adanya surat teguran atau peringatan serta tidak adanya perbaikan sistem dalam bekerja yang menjadi perhatian khusus bagi para pimpinan, arahan saja hanya dilakukan akan tetapi implementasinya terlalu lamban, dan ketika pegawai terus melakukan sikap-sikap tersebut, pimpinan seperti acuh, dan tidak menindak sebagaimana mestinya. Hal ini membuat masalah-masalah tersebut sulit untuk dihilangkan dan seperti telah menjadi budaya dalam lingkungan kantor, dalam hal ini kinerja pegawai dipertanyakan, apakah pegawai dapat memfasilitasi masyarakat dengan baik. Pertanyaan tersebut seperti terjawab oleh pernyataan dari masyarakat yang mengatakan bahwa,

“....Kalau dikasih rating dari 1 sampai 6, kinerja pegawai BKD Provinsi Kalimantan Utara saya kasih nilai 7 (wawancara Januar, senin, 16 September 2017 Pukul 14.00 WIB)”

a. Prestasi Kerja

Kuantitas adalah jumlah kerja atau banyaknya tugas pekerjaan yang dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam waktu tertentu. Kuantitas kerja terkait dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai atau segala bentuk satuan

ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Kuantitas kerja yang seimbang akan membuat beban kerja yang sebanding kepada setiap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Dengan sebandingnya beban kerja tersebut, maka akan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas. Penyusunan beban kerja yang harus di tanggung oleh setiap pegawai diperlukan oleh pihak internal di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, tujuannya adalah agar terciptanya hasil kerja pegawai yang baik, sesuai dengan target kerja. Pengaturan daftar kerja, diperlukan oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara agar hasil kerja tercapai tepat pada waktunya. Dengan adanya daftar kerja, maka akan membentuk pribadi yang disiplin dan tepat waktu di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Petikan hasil wawancara dari sisi prestasi kerja adalah sebagaimana berikut: Biasa -biasa saja. Ooh enggak, saya merasa tidak ada kepercayaan diri dalam diri saya. Kalau prestasi tidak.

Berdasarkan wawancara dengan Pengelola Kesejahteraan Pegawai, Nina Karunia Kasubbid Kesejahteraan yang memproses Pemberian Penghargaan dan Kemampuan Aparatur beliau mengatakan bahwa :

“Banyaknya tugas pegawai tergantung oleh pangkat, jabatan dan rincian tugas dan pokok pada setiap bidang, seperti saya contohnya yang memiliki tugas pengelola kesejahteraan pegawai, memroses usulan pensiun pegawai dan masih banyak tugas yang lainnya”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 7 September 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kuantitas standar disiplin kerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara berbeda-beda pada setiap bidang. Misalnya pada Sub Bagian keuangan dalam menyajikan laporan kinerja program bulanan/triwulanan untuk menjadi bahan konfirmasi teknis dan rapat pembahasan unit kerja berdasarkan Standar Operasional Prosedur seharusnya selesai dalam waktu satu hari saja, akan tetapi pada pelaksanaan bisa selesai dalam waktu tiga hari hal ini dikarenakan banyaknya tugas yang harus diselesaikan pada waktu bersamaan sehingga tidak semua tugas bisa selesai tepat waktu. Oleh karena itu pengawasan disiplin kerja oleh Kepala Dinas harus sering dilakukan karena berdasarkan pengamatan peneliti pada saat melakukan observasi di lapangan masih banyak para pegawai yang bekerja tidak maksimal dan menggunakan peralatan dinas yang tidak sesuai dengan fungsinya. Hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Badan.

Kuantitas kinerja merupakan salah satu aspek terpenting dalam mencapai tujuan dan misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Banyaknya tugas Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat dilihat berdasarkan sasaran kerja pegawai. Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai yang bertujuan sebagai petunjuk bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dan pejabat penilai dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai sesuai dengan bidang tugas jabatannya dan agar setiap Pegawai Negeri Sipil dan pejabat penilai dapat

menyusun Sasaran Kerja Pegawai sesuai dengan bidang tugas jabatan masing-masing, serta dapat mengetahui capaian Sasaran Kerja Pegawai-nya.

Dalam sistem penilaian prestasi kerja, setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. Sasaran Kerja Pegawai disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan organisasi, yang berisikan tentang apa kegiatan yang akan dilakukan, apa hasil yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan harus ditetapkan target sebagai hasil kerja yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas/output, kualitas, waktu dan dapat disertai biaya.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat pencapaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan

berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Untuk mencapai obyektifitas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan Sasaran Kerja Pegawai dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Banyaknya tugas yang diberikan kepada Aparatur Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara berbeda beda yang dapat dilihat berdasarkan jabatan dan golongannya. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan organisasi, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil (end result) secara nyata dan terukur. Tingkat Eselon I Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana strategis (Renstra) dan rencana kerja (Renja) tahunan organisasi (SKO), dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya, menjadi SKU eselon I yang dioperasionalkan menjadi Sasaran Kerja Pegawai pejabat eselon I, sebagai implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Tingkat

Eselon II Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat eselon I SKU dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU eselon II yang dioperasionalkan menjadi Sasaran Kerja Pegawai pejabat eselon II, dalam rangka mencapai SKU eselon I.

Tingkat Eselon III kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat eselon II SKU dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU eselon III yang dioperasionalkan menjadi Sasaran Kerja Pegawai pejabat eselon III, dalam rangka mencapai SKU eselon II. Tingkat Eselon IV Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat eselon III (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU eselon IV yang dioperasionalkan menjadi SKP pejabat eselon IV, dalam rangka mencapai SKU eselon III. Tingkat Jabatan Fungsional Umum (Staf/Pelaksana). Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat eselon IV (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKP Pegawai Negeri Sipil, dalam rangka mencapai SKU eselon IV.

Tingkat Jabatan Fungsional Tertentu. Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat eselon yang membawahkan (SKU), dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatan, menjadi SKP pejabat fungsional tertentu, dalam rangka mencapai SKU eselon yang membawahkan. Untuk mewujudkan kuantitas standar disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara kepala dinas bertanggungjawab dalam melaksanakan pengawasan disiplin kerja dan

memberikan motivasi kerja agar mampu mengendaikan mental diri sehingga terbiasa bekerja efektif, efisien dan mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

b. Keahlian

Sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: turnover yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. “Wah....tidak tentu mas dalam satu minggu berapa kali saya tidak masuk kerja biasanya tidak lebih dari 2-3 kali dalam satu minggu. Saya dalam satu minggu biasa. Itu pun biasanya bila ada keperluan yang sangat penting dan memaksa saya untuk tidak masuk kerja apa mau dikata mas. Kalau memang keperluan itu sangat mendesak tidak langsung bolos gitu juga mas. Saya biasanya ijin ke atasan tetapi kalau mendadak ya lewat sms saja mas ijinnya keatasan saya (Wawancara April, Selasa 17 September 2017 Pukul 08.00 Wita) “ Apa ya mba? Biasanya saya melanggar tata tertib itu saya suka datang terlambat ke kantor mba dulu soalnya. Tempat kos saya dulu kan agak jauh dari tempat kerja beda sama sekarang mas sangat dekat dengan kos tetapi gitu sering telat. Pada saat pulang kerja saya juga sering melanggar peraturan mas, suka pulang terlebih dahulu sebelum jam pulang kantor.

Meskipun saya sering terlambat atau pulang lebih dahulu kan yang penting target yang diberikan perusahaan terhadap kan terpenuhi mba”(Wawancara Ade Tanggal 20 September 2017)”. Seperti yang saya bilang tadi Mas Dion, saya langsung memprotes kebijakan itu, biasanya pada saat rapat akhir bulan bersama pimpinan. Tetapi saya memprotesnya dengan benar mas tidak hanya sekedar asal protes gitu saja dengan gitu kan pimpinan juga tidak merasa tersinggung dan kita juga menyampaikan ketidak nyamanan”(Wawancara Nian, hari Senin 16 September 2017). “Saya yang paling sering melanggar memalsukan surat ijin mas hal itu saya lakukan karena dalam satu minggu kita hanya dapat jatah libur satu kali sedangkan kerja kita berat kayak gitu”(Wawancara Arya, hari Senin 16 September 2017) “

Sebenarnya saya bila dikatakan malas bekerja tidak juga mas, Cuma kalau suatu perusahaan sudah tidak bisa mengatur sistem managementnya dan sistem penggajiannya. Di perusahaan saya dulu dalam pembagian gajinya sering terlambat dengan berbagai alasan itulah diantaranya yang membuat saya malas bekerja” (Wawancara Kasubbag Keuangan). Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk - keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. “Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan saya rasa sudah cukup baik mba. Seperti memberi kita ruangan khusus untuk setiap tim kemudian ada mobil dan sopir yang menjadi acuan Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil

(*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan akan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. ” Cukup lah mba buat bayar kos dan makan serta kebutuhan yang lain. Tapi juga terkadang gak cukup mas bila tidak ada komisi yang keluar”. (Wawancara Arya hari Senin tanggal 16 September 2017).

Suatu pendekatan yang sama menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan oleh seseorang yang beberapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang memenuhi pada umunya meminta keinginan keluar dari kedua subyek dimana ia bekerja.

Turnover Intention merupakan fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *Turnover* merupakan perilaku menarik diri atau keluarnya karyawan dari satu organisasi kerja dan kemudian pindah ke organisasi yang lain seperti yang terjadi terhadap *Turnover intention* seharusnya dianggap sebagai perilaku yang penting, baik dari sudut pandang individu maupun sosial, karena akan berpengaruh bagi perusahaan maupun organisasi individu yang bersangkutan. Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumberdaya manusia.

Keadaan tersebut menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perusahaan akan banyak kehilangan biaya karena harus rekrutmen karyawan baru menyatakan bahwa

dampak negatif turnover terdapat pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan individu yang keluar organisasi. Pada dasarnya organisasi selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama disfunctional turnover yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan terhadap karyawan, tingkat kinerja yang semestinya dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja yang rendah tetapi tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang di tanggung organisasi jauh lebih dibandingkan biaya kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru.

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap positif bagi karyawan tersebut. Kepuasan kerja memiliki sifat positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*, sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987, dalam kurniasari, 2004) bahwasanya kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja. Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekadar berbentuk kesediaan karyawan untuk menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan

perusahaan. Ini tentu saja hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan bersangkutan. Untuk mendorong karyawan berkomitmen tinggi menurut konsultan manajemen dari Dunamis, Arvan pardiansyah, ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan. Pertama, menumbuhkan sense of ownership.

Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayang, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memposisikan diri sebagai thinkers, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan sebagai robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan. Aspek kedua adalah trust (kepercayaan) terhadap manajemen karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpengaruh oleh isu-isu tak menyenangkan di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo.

Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuannya terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Jika kondisi semacam ini bisa tercapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Dari semua data yang telah terkumpul maka langkah selanjutnya, yaitu melakukan Analisis, analisis tersebut adalah sebagai berikut:

Dari data diatas terdapat dua dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu :

(a) kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh

sesuai atau melebihi harapannya. Hal ini tidak dimiliki oleh sehingga membuat harapan yang belu gantungkan kepada perusahaan tidak tercapai (b) kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. mengungkapkan lima dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kerja yang ditanggapi karyawan secara efektif, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi (pengawasan) dan rekan kerja.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. *Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku, hal ini ditunjukkan antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intentions yang pada akhirnya B memutuskan keluar dari perusahaan. 1. Absensi yang meningkat B yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab B dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan B yang sering tidak masuk kerja meskipun dengan alasan yang pasti atau pun yang sengaja dibuat supaya tidak harus berangkat ke kantor

(Wawancara Ari, 20 September 2017) Ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan pendukung yaitu mulai malas bekerja yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi Badan Lini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan (Wawancara Arya, Hari Senin, 16 September 2017)

Secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat. semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku sehingga menimbulkan turnover intention.

Kemampuan dan keahlian petugas dalam mengoperasikan alat bantu pelayanan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara tidak diragukan lagi. Dimana para pelayan yang didepan itu muda dan minimal lulusan D3 yang direkrut oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara guna melayani pelanggan. Sehingga kemampuan petugas untuk mengoperasikan dan menguasai teknologi dalam sistem pelayanan publik di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara sangat cepat. Kemampuan dan keahlian petugas dalam mengoperasikan alat bantu pelayanan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara yakni petugas mampu menguasai teknologi yang ada dalam proses pelayanan publik.

Untuk kemampuan pegawai yang berjaga di depan loket dalam mengoperasikan alatnya itu tidaklah kesulitan. Hal itu sesuai dengan yang terlihat dalam data observasi dimana setiap pegawai di depan mampu mengoperasikan

setiap alat bantu yang digunakan dalam setiap pelayanan. Wawancara dengan Pak Hendra pada (3 September 2017) menambahkan “ untuk penguasaan teknologi saya rasa tidak ada masalah mba, yang didepan itukan masih muda jadi tidak gagap teknologi”. Hal itu sama dengan apa yang di ungkapkan oleh Ibu Nisa pada (4 September 2017)” selama ini belum ada masalah yang terlihat dari ketidakmampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi mba”.

c. Perilaku

Sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin.

Perilaku pegawai adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektifitas kerja suatu organisasi. Antara satu individu dengan individu yang lainnya memiliki sifat yang berbeda. Ada individu yang cekatan dalam melaksanakan tugasnya, ada individu yang pintar, tetapi susah berorganisasi, dan mungkin ada juga individu yang suka membuat alasan agar dapat membolos kerja. Karena perilaku tiap individu tidak sama, manajer sumber daya manusia harus benar-benar memahami perilaku masing-masing pegawainya.

Perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri. Definisi perilaku kerja ini yaitu bagaimana orang-

orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan orang dengan tipe ini lakukan di lingkungan tempat kerja orang dengan tipe ini.

Dalam prakteknya, perilaku disiplin memang tidak semudah seperti apa yang dipikirkan, karena perilaku disiplin tentu saja tidak terlepas dari kebiasaan dan nilai yang dianut pribadi masing-masing. Disiplin merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai suatu puncak kesuksesan. Karena pada dasarnya, manusia yang sukses adalah manusia yang mampu mengatur dan mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerjanya. Oleh karena itu perlu adanya perhatian dan pengkajian terhadap hal-hal apa saja yang memiliki hubungan terhadap disiplin kerja dalam upaya untuk mempermudah proses menciptakan sikap disiplin pada masyarakat.

Motivasi kerja seseorang serta kondisi iklim organisasi dimana individu yang bersangkutan bekerja merupakan dua faktor diantara sekian banyak faktor yang menjadi penyebab/pendukung terciptanya disiplin kerja. Orang yang sangat termotivasi untuk mencapai tujuan yang ia inginkan, tentu saja orang tersebut akan berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan sesuatu yang membuatnya sampai pada tujuan tersebut. Namun, perilaku disiplin kerja tidak terlepas dari adanya pengaruh iklim organisasi pada instansi yang bersangkutan, dimana iklim organisasi menurut Gibson dkk (2000) adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja

terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, seseorang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia berada, dengan demikian perubahan yang terjadi baik di dalam individu maupun lingkungan dapat menunjang atau bahkan dapat menghambat kinerja orang yang bersangkutan.

Dari hasil penelitian ini juga ditemukan besarnya sumbangan yang diberikan oleh motivasi kerja dan iklim organisasi dalam memacu perilaku disiplin kerja pegawai. Pegawai mempunyai perbedaan dalam menangkap iklim organisasi, yang mungkin dirasakan dapat memberi semangat dalam bekerja, atau justru malah sebaliknya sebagai suatu tekanan, yang dapat membuat perilaku pegawai tidak sejalan dengan iklim organisasi yang diharapkan. Sejalan dengan itu, Wijayanto (2003: 133) mengatakan bahwa terbentuknya iklim yang mendorong terbentuknya sikap dan perilaku proaktif, kreatif dan inovatif akan membawa manusia dan organisasi kepada kekuatan yang sangat besar untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Oleh karena itu dituntut peranan yang besar dari pihak manajemen untuk mengubah iklim organisasi menjadi lingkungan yang mendukung kinerja para pegawainya. Motivasi kerja tidak kalah pentingnya dengan iklim dalam mempengaruhi karyawan, karena bagaimanapun seseorang akan berbuat/melakukan sesuatu berdasarkan apa yang ia inginkan, sebagaimana dalam bukunya "manajemen sumber daya manusia", Martoyo (2000: 164) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang dalam melakukan sesuatu atau bekerja.

Disamping hasil penelitian tersebut diatas, perlu dijelaskan bahwa kecenderungan untuk berperilaku disiplin banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagaimana dikatakan oleh Helmi (1996: 37-38) bahwasanya perilaku disiplin kerja dibentuk karena faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional). Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah system nilai yang dianut. System nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin ditempat kerja. System nilai akan terlihat dalam sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja yang baik didukung oleh beberapa perilaku yang diterapkan oleh karyawan di tempat kerja.

Perilaku Organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahannya. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisassaaasi, teknologi dan berperilaku. Dari sudut pandang manajemen personalia, perilaku organisasi sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, di mana hal ini tercermin pada kepuasan individu para pegawai tersebut.

a. Kemampuan; Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.

Kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai akan menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan yang telah ditunjukkan oleh para pagawai hanya sebagian daripada petensi yang

terdapat ada dalam dirinya, dengan perkataan lain sukar menemukan seseorang yang dalam menjalankan tugas serta kewajibannya sudah mengerahkan dan mempergunakan seluruh kemampuan yang sesungguhnya terdapat dalam dirinya.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa dalam proses penempatan pegawai belum sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dari tiap-tiap pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala BKD, diperoleh keterangan bahwa penempatan pegawai telah sesuai dengan kemampuannya menurut Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara peneliti dapat menganalisis bahwa menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya sangat penting dalam rangka penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan, agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat sesuai dengan yang diharapkan. Dalam penempatan pegawai tersebut harus diperhatikan juga tingkat kemampuannya karena dari tiap-tiap pegawai memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan kerjanya, yang mana hal ini akan berakibat dalam pemahaman tugas yang dibebankannya kepada pegawai tersebut.

Tingkat kemampuan merupakan batasan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawainya. Tingkat kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai pasti berbeda-beda, ada yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta adapula yang memakan waktu sampai berhari-hari sehingga hasil yang dikeluarkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada Kantor Kecamatan Antapani diperoleh keterangan ada sebagian pegawai yang memotivasi dirinya untuk meningkatkan kemampuannya dengan cara sering melakukan diskusi atau dapat menerima masukan dari orang lain sehingga dapat mengembangkan kemampuan yang telah dimilikinya, selain itu ada juga pegawai yang hanya cukup dengan kemampuan yang dimilikinya sekarang.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, diperoleh keterangan bahwa tingkat kemampuan pegawai pada Kantor BKD kurang baik, namun perlu ditingkatkan lagi dengan cara memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara perlu peneliti meningkatkan kemampuan para pegawainya dalam kegiatan Pendidikan dan Latihan (Diklat) diharapkan dapat menambah kemampuan, wawasan pegawai, karena dengan meningkatnya kemampuan dan wawasan pegawai akan berdampak kinerja pegawai yang akan meningkat.

b. Kebutuhan; Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Tercapainya suatu tujuan dapat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh setiap pegawai didalam organisasi, kebutuhan yang terpenuhi akan mengakibatkan pegawai semangat didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada Kantor BKD Provinsi Kalimantan Utara diperoleh keterangan bahwa terpenuhinya serangkaian kebutuhan akan mendorong semangat kerja serta perilaku dari para pegawai

dalam mencapai tujuannya. Contoh : kebutuhan berupa bonus akan mempengaruhi kerja pegawai pegawai akan bersemangat didalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Bagian Mutasi, diperoleh keterangan bahwa terpenuhinya serangkaian kebutuhan akan mendorong perilaku pegawai dalam mencapai tujuan, oleh karena itu Camat Antapani harus dapat memberikan semangat guna memompa semangat para pegawainya baik berupa pemberian bonus maupun yang lainnya sehingga dapat bersemangat dalam penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara peneliti dapat menganalisis bahwa pemberian pekerjaan sesuai dengan ketentuan dapat menghasilkan suatu hasil yang baik dimana para pegawai dapat menikmati setiap pekerjaan yang embankannya sehingga dapat menghasilkan uatu hasil yang optimal yang dapat meningkatkan kinerja para pegawainya, selain itu pimpinan juga harus dapat menyesuaikan dengan kemampuan para pegawainya dalam dalam hal pemeberian tugas tersebut karena tidak semua pegawai mempunyai kemampuan yang sama sehingga hasil yang didapat memuaskan.

Berdasarkan Hasil Observasi yang Peneliti Lakukan diperoleh keterangan bahwa semua kebutuhan pegawai belum sepenuhnya terpenuhi, karena kebutuhan setiap pegawai belum sepenuhnya terpenuhi, karena kebutuhan setiap pegawai itu berbeda-beda dan tidak mudah untuk memenuhi semua kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai satu persatu.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan SDM, diperoleh keterangan bahwa Kepala Badan selaku pimpinan Kantor belum bisa memenuhi semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh setiap pegawai karena keterbatasannya anggaran serta biaya dan bermacam-macam kebutuhan yang diinginkan oleh para pegawai sulit terpenuhi.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, peneliti dapat menganalisis bahwa kebutuhan paling dominan yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan pegawai lain itu berbeda-beda kebutuhan yang paling dominan adalah akan kebutuhan sandang, pangan dan papan tapi ada juga pegawai ketika kebutuhan tersebut sudah terpenuhi maka seorang pegawai akan beralih pada kebutuhan berikutnya yang sekunder, kebutuhan yang berbeda ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi.

- c. Membuat pilihan untuk bertindak; Orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan untuk bertindak.

Seseorang diharapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilakunya yang dipilih. Seseorang memilih berperilaku yang dikehendaknya karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil yang dinginkannya.

Berdasarkan Hasil Observasi yang peneliti lakukan pada diperoleh keterangan bahwa setiap pegawai diberi kesempatan untuk memilih perilakunya dalam rangka mencapai suatu hasil yang dinginkannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, diperoleh keterangan

bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada setiap pegawainya untuk menentukan perilakunya masing-masing dalam rang mencapai suatu hasil yang inginkannya, asalkan tidak melanggar peraturan-peraturan dan standarisasi waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan analisis angket, peneliti dapat menganalisis bahwa dengan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk menentukan perilakunya sendiri, akan membuat setiap pegawai mencari jalan bagaimana cara yang terbaik untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkannya. Camat Antapani selain memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk berkreasi juga memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pegawai dalam menghadapi masalah, tetapi pimpinan tetap menawasi dan memperhatikan setiap pegawainya.

Berdasarkan Hasil Observasi yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara diperoleh keterangan bahwa ada sebagian pegawai yang diberi kepercayaan secara penuh dari pimpinan untuk menghadapi suatu masalah, tetapi ada juga pegawai yang kurang diberi kepercayaan secara penuh oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Bidang Mutasi, diperoleh keterangan bahwa ada sebagian pegawai yang diberi kepercayaan secara penuh dari Kepala Badan untuk mneghadapi suatu masalah yang terjadi baik intern maupun ekstern dan kepercayaan tersebut diberikan kepada pegawai yang memiliki kemampuan, kecakapan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, peneliti dapat menganalisis bahwa dalam memberikan kepercayaan secara penuh kepada para pegawai dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul harus diperhatikan apakah pegawai tersebut benar-benar mampu dalam menyelesaikan masalah tersebut, karena akan berakibat munculnya masalah baru yang akan mempersulit dalam proses pencapaian tujuan. Setelah kepala badan memberikan kepercayaan secara penuh kepada pegawai yang dianggap mampu menyelesaikan suatu masalah, diharapkan pegawai tersebut dapat mencapai suatu hasil yang mempunyai nilai positif yang dapat memberikan kontribusi dalam memajukan instansinya.

- d. Pengalaman; Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai nilai arti baginya, dimana pada lingkungan tersebut ia berada tersebut dapat menjadikannya suatu pengalaman bagi dirinya, untuk melangkah ke masa depan. Kesalahan-kesalahan pada masa lampau dapat dijadikan suatu pelajaran yang berharga bagi dirinya.

Berdasarkan Hasil Observasi yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara diperoleh keterangan bahwa sebagian besar pegawai menjadikan pengalaman masa lalunya itu menjadi suatu pelajaran yang berharga bagi dirinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Sub bidang Umum dan keuangan, diperoleh keterangan bahwa kepala badan selalu menghimbau kepada para pegawainya untuk mengambil pelajaran dari

pengalaman-pengalaman masa lalunya, dimana kesalahan-kesalahan yang terjadi dimasa lampau dapat dijadikan suatu pelajaran yang berharga bagi dirinya supaya tidak terjadi lagi pada masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, peneliti dapat menganalisis bahwa suatu pengalaman yang terjadi pada masa lampau harus dijadikan pelajaran yang berharga dan berarti oleh setiap pegawai, karena suatu pengalaman akan menjadikan kita lebih dewasa dalam melakukan tindakan.

Berdasarkan Hasil Observasi yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara diperoleh keterangan bahwa pegawai menjadikan pengalaman dimasa lalunya itu sesuatu yang berarti bagi dirinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Sub bidang kominfo, diperoleh keterangan bahwa setiap pegawai harus menjadikan pengalaman masa lalunya itu sesuatu yang berarti bagi dirinya.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara peneliti dapat menganalisis bahwa suatu pengalaman harus dijadikan sesuatu yang berarti bagi setiap pegawai. Karena suatu pengalaman itu yang membuat kita bertambah akan pengetahuan, dan membuat kita setingkat lebih maju, jika memang pengalaman itu memberikan sesuatu yang berarti bagi kita. Walaupun diluar seseorang pegawai sudah memiliki banyak pengalaman, tetapi tidak terlepas bahwa seorang pegawai tersebut harus memahami lingkungan dimana ia kerja.

- e. Reaksi senang atau tidak senang; Seseorang itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang (affective).

Perasaan senang maupun tidak senang akan menjadikan pegawai berbuat yang berbeda-beda dengan pegawai yang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Pegawai bisa puas mendapatkan gaji besar karena bekerja di suatu tempat tertentu, sedangkan pegawai lain pada tempat yang sama merasa tidak puas, kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya.

Berdasarkan Hasil Observasi yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah diperoleh keterangan bahwa Kepala Sub Bidang Dokimfo selalu memberikan penghargaan berupa mempromosikan atau mengajukan kenaikan gaji kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung atas prestasi dalam bidang kerjanya yang disiplin.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Sub Bidang Tata Usaha, diperoleh keterangan bahwa penghargaan berupa pengajuan kenaikan gaji dan promosi diberikan kepada pegawai yang berprestasi sehingga menyebabkan reaksi senang yang didapat oleh pegawai serta reaksi tidak senang terhadap pegawai yang tidak diberikan penghargaan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara peneliti dapat menganalisis bahwa pemberian penghargaan berupa kenaikan gaji dan promosi hanya diberikan kepada pegawai yang berprestasi, hal ini akan memberikan motivasi kepada setiap pegawai untuk meningkatkan kemampuannya agar lebih berprestasi lagi.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah diperoleh keterangan bahwa pimpinan dalam hal ini Kepala

Badan selalu adil dalam memberikan suatu penghargaan yang didapat oleh setiap pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sub bidang umum dan keuangan diperoleh keterangan bahwa kepala badan tidak membedakan dalam memberikan hasil yang didapat oleh semua pegawai dengan menerima hasil yang sama.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, peneliti dapat menganalisis bahwa kepala badan dalam memberikan sesuatu baik bonus maupun yang lainnya kepada para pegawainya tidak membedakan bagian yang didapat karena akan menimbulkan ketidakadilan diantara para pegawainya.

d. Kepemimpinan

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi.

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan

pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan kepada para karyawan akan memberikan dukungan atas upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan perilaku tugas pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang telah diberikan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara selama ini masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai untuk ditetapkan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, sehingga pimpinan selalu berupaya untuk memberikan pengarahan dan berusaha mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran – saran yang disampaikan oleh karyawan.

Dengan hasil tersebut maka pimpinan diharapkan selalu berupaya untuk memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai, menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan, memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan, melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai dan menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala mengenai kepemimpinan perilaku hubungan yang telah diberikan perusahaan selama ini masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka. Pada sisi yang lain pihak pimpinan selalu berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Dalam menetapkan kebijakan selalu melibatkan para karyawan dalam melakukan diskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai, mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh karyawan dan berusaha untuk menjaga hubungan tinggi dengan Aparatur sehingga terdapat interaksi yang tinggi. Tingkat Kinerja Aparatur selama ini masuk dalam kriteria sangat tinggi. Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara secara kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa dalam Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara pihak pemilik telah mempekerjakan Aparatur yang benar - benar memiliki kualitas dan sesuai dengan bidang masing- masing Aparatur sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki dan pada akhirnya mempengaruhi Kinerja para Aparatur. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya dukungan dari gaya kepemimpinan para Aparatur pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan atau kinerja para Aparatur. Hasil analisis juga dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendra (2007) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.

2. Apa yang Menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi tersebut dibandingkan dengan sumber daya - sumber daya lainnya. Manusia memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi atau instansi tersebut. meningkatkan kemampuan/kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara melakukan pengembangan Aparatur dengan pendekatan formal yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan jabatan yang

mengarah pada sikap dan pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab, sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara sudah baik, tetapi belum optimal. Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Definisi lain mengenai Kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

a. Pengetahuan Pekerjaan

Peneliti ingin berbagi pandangan dan pengalaman bagaimana cara/kita dapat meningkatkan **Pengetahuan Pekerjaan Kinerja Aparatur Negara** khususnya yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Pengetahuan Kerja (terhitung) sebuah pengetahuan tentang bagaimana membuat sesuatu bekerja tanpa pemahaman yang lebih dalam mengapa ia bekerja. Situasi kantor di beberapa instansi pemerintah daerah pada umumnya selalu sepi dari kesibukan bahkan sepi dari aparatur. Hal ini dapat diamati sesaat setelah masa apel pagi berlalu, kebanyakan aparatur berkeliaran baik di sekitar kantor ataupun di luar kantor. Padahal kita menyadari tugas pokok dan fungsi instansi tersebut

cukup menyibukkan Aparatur bahkan waktu satu minggu yang hanya 5 hari kerja tersebut masih belum cukup untuk dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan bagi seorang aparatur pemerintah. Kenyataannya beban kerja tersebut hanya ditumpukan kepada aparatur yang aktif saja.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Candra Staf pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam wawancara peneliti menyampaikan pertanyaan kepada narasumber yaitu : “Apa yang anda lakukan untuk mengembangkan pengetahuan anda didalam bekerja artinya yang menunjang pekerjaan anda?”, dalam wawancara tersebut beliau menjelaskan :

Menurut saya bahwa pengembangan diri itu bermacam -macam dan banyak cara misal contohnya mengikuti diklat atau mengikuti sosialisasi dan banyak lagi contoh yang lainnya akan tetapi faktor utama mau belajar dan ingin mengembangkan diri dalam karir yang lebih maju.

(Wawancara dilakukan pada tanggal 20 September 2017)

Hal itu di atas menurut analisa peneliti banyak Aparatur belum mengetahui cara pengembangan diri yang optimal disebabkan beberapa hal yakni; Peraturan Aparatur yang tidak ditegakkan (tidak jalan). Keadaan ini dapat menimbulkan dampak yang sangat buruk bagi pengembangan karir aparatur sehingga bisa mengakibatkan apatis bagi Aparatur. Banyak Aparatur tidak mengetahui apa tugasnya, sehingga bekerja hanya menunggu perintah saja dan jika tidak ada order maka Aparatur itu menganggur. Kemudian tidak adanya penghargaan bagi yang aktif atau berprestasi, sehingga tidak ada kompetisi antar Aparatur dengan pengertian yang aktif dengan yang tidak aktif tetap sama saja, lalu tidak ada ketegasan Kepala Dinas, sehingga anak buah susah diatur selain itu

kualitas Aparatur yang berada di bawah standar, mengakibatkan kesulitan bagi Kepala Dinas untuk membagi tugas secara merata. Gaji rendah (alasan klasik), menyebabkan Aparatur cari tambahan melalui kerja sampingan yang pada umumnya akan mengganggu kegiatan rutin di kantor. Penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya, hal ini dapat menimbulkan masalah pada manajemen kantor serta dapat mengakibatkan kegagalan pada pencapaian tujuan organisasi. Beban kerja tidak dibagi habis ke seluruh staf, sehingga ada staf yang tidak punya tugas hal ini dapat mengakibatkan ketidak seimbangan beban kerja yang dapat menimbulkan gangguan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pertanyaan selanjutnya untuk Candra “ Selain pendidikan Formal, apakah Anda memiliki keterampilan lain dalam meningkatkan pengetahuan didalam pekerjaan”?

beliau menjelaskan :

Ya, saya sudah melanjutkan kuliah dan sebentar lagi selesai, saya juga mulai belajar lebih intens lagi dalam mengoperasikan komputer dengan berbagai program.

(Wawancara dilakukan pada tanggal 20 September 2017)

Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan. Berdasarkan pada beberapa penjelasan dan teori yang telah dipaparkan diatas, maka hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat stress kerja yang dimiliki oleh Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dipengaruhi dengan banyak faktor lain. Namun, pada

kantor ini stress kerja Aparatur tidak dipengaruhi dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Kemampuan bekerja tanpa instruksi tambahan. Seorang Aparatur perlu memiliki inisiatif sendiri untuk terus belajar dan mengambil keputusan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sangat diperlukan apabila suatu saat seorang pimpinan tidak hadir untuk memberikan instruksi bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan. Pekerjaan akan menjadi ringan apabila dilakukan secara bersama atau dengan bekerjasama. Hal ini dimungkinkan apabila memang pekerjaan itu dapat dikerjasamakan. Ada pekerjaan yang memang tidak dapat dikerjasamakan, artinya pekerjaan yang merupakan tanggung jawab individu. Kemampuan manage orang untuk bekerjasama melaksanakan pekerjaan adalah sangat sulit. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat apabila ada permasalahan mengenai permohonan pelayanan pertanahan yang kasuistis, maka Aparatur cenderung tidak mau membuka kembali peraturan-peraturan yang mengatur lebih lanjut mengenai permohonan kasuistis tersebut, dan cenderung menunggu pimpinan untuk memberikan perintah lebih lanjut.

Keandalan/Tanggung jawab, adalah Kesesuaian antara tugas dengan hasil yang dicapai. Kesesuaian antara tugas yang diberikan oleh pimpinan dan perintah kepada para Aparaturnya sangat diperlukan sebagai upaya memperjelas pelaksanaan suatu pekerjaan, sehingga antara tugas dan hasil yang dicapai terdapat konsistensi. Kemampuan memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan Aparatur dalam bekerja dituntut untuk mampu melaksanakan tugas tugas yang diserahkan kepadanya. Baik tidaknya hasil yang dicapai dipengaruhi oleh tingkat kemampuan

Aparatur itu sendiri dalam memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan. Hal tersebut dapat dilihat dari tugas yang dikerjakan Aparatur masih belum sesuai dengan perintah pimpinan dan hasil atau output yang dikerjakan Aparatur masih kurang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dimana Aparatur belum mampu menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan padahal waktu yang digunakan untuk penyelesaian tugas sudah efisien, kerjasama dengan teman sudah baik, komunikasi telah berjalan dengan efektif. Aparatur dalam bekerja masih diperlukan adanya instruksi tambahan oleh pimpinan dan hasil masih kurang sesuai dengan tugas yang diberikan serta tugas-tugas masih belum dikuasai dengan baik oleh Aparatur.

b. Kerjasama Tim

Kerja sama tim (teamwork) adalah suatu kemampuan dari sekelompok individu untuk dapat bekerja sama menuju ke Visi yang sama. Suatu kemampuan untuk mengarahkan keberhasilan setiap individu menuju pada tujuan-tujuan organisasi. Kerja sama tim merupakan elemen penting yang dibutuhkan bila kita ingin mencapai suatu hasil yang tidak dapat dicapai oleh orang lain.

Team work bisa diartikan sebagai kerja tim atau kerjasama, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah tim itu sangat membutuhkan kemauan untuk saling bergandengan-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu

orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama.

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari teamwork. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun sering terjadi perbedaan pemahaman serta perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu sangatlah penting untuk menjunjung tinggi kesadaran akan kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya.

Sementara untuk membentuk dan membangun team work yang solid, tentu tidak semudah kita membalikan telapak tangan, team work yang solid akan menciptakan hasil yang maksimal dalam suatu tim tersebut.

Berikut beberapa penjelasan mengapa bekerja sama sangat penting dilakukan di lingkungan kerja.

c. Kreativitas

Daya cipta atau kreativitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau anggitan (konsep) baru, atau hubungan baru antara gagasan dan anggitan yang sudah ada sebagai alternatif, konsepsi sehari – hari dari daya cipta adalah tindakan membuat sesuatu yang baru.

a. Mendapatkan Ide-ide Baru

Salah satu keuntungan terbesar yang akan Anda terima setelah melakukan kerja sama tim adalah Anda dan perusahaan akan mendapatkan inspirasi serta ide-ide baru dari diskusi bersama tim. Ketika Anda saling bertukar ide dengan anggota lainnya, ada sebuah ruang lingkup kreativitas yang jauh lebih banyak dan luas dibandingkan ketika Anda memikirkan ide tersebut sendirian. Bandingkan dengan dengan saat Anda memikirkan sebuah ide baru sendirian, sering kali Anda merasa buntu dan tidak tahu ide apa yang harus diberikan kepada atasan Anda.

Dalam lingkungan tim yang efektif, anggota staff akan merasa percaya diri dalam mengemukakan gagasan mereka. Tanggung jawab terhadap atasan Anda pun menjadi tanggung jawab bersama sehingga Anda dan tim lebih percaya diri untuk menyampaikannya ke atasan. Bekerja dalam tim juga dapat membuat Anda dan rekan kerja menyelesaikan permasalahan melalui sudut pandang yang berbeda sesuai dengan latar belakang dan pengalaman kerja mereka. Hal tersebut juga akan sangat menguntungkan karena dapat membantu perusahaan Anda menciptakan sebuah solusi yang optimal.

b. Mendapatkan Pengalaman Belajar.

Seperti yang telah disebutkan di atas, kerja sama tim sangat penting dilakukan dalam lingkungan kerja karena dapat membawa orang-orang dengan latar belakang dan pengalaman kerja yang berbeda secara bersamaan. Anda pun bisa mempelajari berbagai jenis pengetahuan dari orang lain, yang juga dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam diri Anda. Masing-masing

anggota tim memiliki peran sebagai sumber pendidikan bagi karyawan lain di dalam lingkungan tim. Penting pula Anda catat bahwa ketika seorang karyawan memiliki banyak pengetahuan, kepercayaan diri mereka akan berkembang.

c. Kemudahan Berkomunikasi

Komunikasi adalah kunci keberhasilan dari berbagai jenis proyek. Jadi, mengapa Anda tidak melibatkan diri Anda ke dalam kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi Anda? Kegiatan yang berkaitan dengan kerja sama tim memerlukan sebuah keterampilan komunikasi lisan dan juga tertulis.

Bekerja secara teratur dalam hal semacam ini juga akan membantu Anda mengembangkan keterampilan komunikasi Anda dan anggota tim lainnya. Melalui kerja sama tim, Anda dapat dengan bebasnya melakukan diskusi terbuka sehingga setiap anggota tim akan mendapatkan informasi yang memadai berkaitan dengan proyek tersebut. Dalam hal ini, kerja sama tim dapat memungkinkan proyek ataupun permasalahan perusahaan Anda selesai seefisien mungkin.

d. Membagikan Beban Kerja.

Ketika Anda bekerja sama dengan tim dalam menuju tujuan bersama, beban kerja Anda akan dibagi kepada setiap anggota tim yang lainnya. Dalam kegiatan kerja sama tim yang sempurna, pekerjaan tersebut harus dibagi secara merata dan diberikan sesuai dengan kemampuan atau keterampilan masing-masing anggota tim Anda. Kerja sama tim juga dapat memungkinkan Anda untuk menerima atau memberikan bantuan pada anggota tim lainnya untuk menyelesaikan beban kerja tersebut.

Penting untuk Anda ingat kembali bahwa kerja sama tim dilakukan demi mencapai sebuah tujuan tertentu secara bersama. Maka, ketika Anda sudah menyelesaikan pekerjaan sebelum anggota lainnya, Anda harus menawarkan bantuan Anda untuk menyelesaikan proyek tersebut. Dalam segi manajemen, ketika berkaitan dengan delegasi tugas, hal yang harus Anda lakukan adalah dengan mempertimbangkan kekuatan dan kemampuan dari karyawan tersebut. Menugaskan sebuah pekerjaan ke orang yang tepat akan sangat membantu dan menghasilkan efisiensi maksimum dan hasil kerja yang berkualitas tinggi.

e. Dukungan Jaringan

Sebuah dukungan dan rasa saling memiliki dalam sebuah lingkungan kerja dapat berkontribusi untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Setiap anggota tim akan saling membantu, mengandalkan satu sama lain, dan membangun kepercayaan di dalam kelompok tersebut. Pada masa-masa sulit, dukungan menjadi salah satu hal krusial untuk mendapatkan kesuksesan suatu proyek. Ketika setiap anggota mampu memberikan dan mendapatkan dukungan satu sama lain, maka kelompok tersebut akhirnya mencapai tujuan dari proyek yang sedang dikerjakan. Jika masa-masa sulit tersebut diselesaikan sendiri, Anda akan kewalahan dan berisiko membuat keputusan yang tergesa-gesa dan tidak masuk akal.

Tidak hanya melalui kerja sama tim, kolaborasi yang tepat juga dapat membantu Anda untuk membangun perusahaan sendiri atau perusahaan tempat Anda bekerja. Kolaborasi terjadi ketika dua individu atau sekelompok orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan berbagi gagasan dan keterampilan

milik mereka. Kolaborasi bisa dilakukan untuk tim tradisional ataupun virtual. Selain itu, kolaborasi ternyata memberikan beberapa aspek pekerjaan yang perlu Anda ketahui, seperti brainstorming, memberikan nilai-nilai, dan juga pembagian pekerjaan yang sama rata.

Dalam brainstorming, kolaborasi di dalam tim dapat membawa para anggota tim berkumpul bersama dan bekerja untuk mencapai tujuan yang sama melalui berbagai perspektif untuk memberikan suatu solusi dengan cara atau ide yang beragam. Karena memiliki tujuan yang sama dengan anggota tim lainnya, sering kali kolaborasi ini dapat memberikan sebuah inspirasi bagi setiap anggotanya. Terdapat pula nilai-nilai yang bermanfaat dari bekerja sama dengan tujuan yang sama, baik untuk perusahaan ataupun tim. Pembagian tugas bagi setiap anggota juga membuat beberapa anggota tim mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan mengomunikasikan gagasan mereka.

Kreativitas, 1. Kesempatan yang diberikan atasan untuk mengembangkan diri. Seorang pegawai akan merasa bosan apabila dalam melakukan pekerjaannya hanya monoton dan hanya terfokus kepada pimpinan saja. Oleh karena itu pegawai perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, sehingga diharapkan pegawai dapat mempunyai ide-ide baru dan kreatif untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Kesempatan yang diberikan atasan untuk mengembangkan diri dapat menjadikan sarana dimana pegawai merasa dihargai oleh atasan.

Kreativitas organisasi berarti setiap usaha dan proses kerja berlandaskan hal-hal kreatif, untuk membuat organisasi semakin kuat dan unggul, serta tidak

diam dalam kotak nyaman. Setiap orang di dalam organisasi harus memiliki perilaku dan cara berpikir untuk menunjukkan bagaimana organisasi selalu unggul dalam persaingan dan kesulitan, serta mampu membawa keluar organisasi dari kotak atau perangkap kesulitan.

Semangat kreatif dan inovatif dalam kepribadian setiap karyawan dan pimpinan perusahaan, akan menjadi harta produktif yang paling penting buat kemajuan perusahaan. Zaman sedang berubah dan diperlukan cara kerja yang luar biasa untuk mengeksplorasi potensi dan sumber daya di tempat kerja dengan kreativitas. Tanpa karyawan-karyawan yang kreatif dan inovatif, perusahaan berpotensi kehilangan daya saing, dan kemunduran kinerja akan membuat perusahaan sulit menjawab tantangan bisnis di masa depan.

Setiap karyawan di dalam perusahaan wajib berkontribusi dan berpartisipasi dari semangat kreatif, serta selalu sadar bahwa kengototan untuk bertahan di zona nyaman, hanya akan membuat karyawan kehilangan kemampuan dalam menjalankan fungsi kerja di era perubahan. Setiap karyawan harus membangun fungsi kerjanya dengan energi kreatif, serta menjadi pemasok energi kreatif ke dalam kreativitas organisasi. Hubungan kerja yang saling terhubung dalam satu visi, satu tujuan, dan satu misi bersama; akan membuat kreativitas organisasi menjadi kuat untuk menciptakan kinerja dan kepuasan batin dari setiap individu.

Kreativitas organisasi hanya dapat dikembangkan saat setiap karyawan dan pimpinan berada dalam satu energi kolaboratif; serta cerdas menangkap konsep, prinsip dan pemahaman bersama atas perubahan organisasi yang penuh

dinamika. Setiap orang di dalam perusahaan harus bersedia dengan ikhlas dan penuh kesadaran untuk keluar dari kotak perilaku lama, serta menyambungkan pola pikir dan pola kerja sesuai dengan visi baru yang berlandaskan kreativitas dan inovasi.

Motivasi dan disiplin individu dalam menjalankan komitmen perubahan adalah kunci sukses dari upaya untuk keluar dari kotak lama yang tidak kreatif. Setiap individu harus sadar untuk menjadi energi kolektif organisasi dalam mewujudkan kreativitas organisasi. Tidak boleh seorang pun yang diam dalam pola kerja lama. Setiap individu secara proaktif harus bangkit dan bersama menciptakan energi kolektif kreativitas organisasi.

Kesadaran manajemen untuk merawat semangat kreatif dalam diri setiap karyawan, akan menjadikan organisasi berkembang bersama ide-ide cemerlang, untuk menghasilkan aset-aset baru yang lebih berharga. Setiap individu harus dihargai dan didengarkan. Kepemimpinan perusahaan harus memberikan akses kepada setiap individu untuk membawa ide-ide kreatif dan inovatif ke dalam dinamika organisasi. Tidak boleh ada pembatasan atau diskriminasi perlakuan terhadap satu ide dengan ide yang lain. Karena, kreativitas adalah sesuatu yang unik, yang tidak mengenal kata salah, tapi sangat tergantung kepada kecerdasan untuk memanfaatkan kreativitas menjadi nilai tambah ekonomi yang produktif buat peningkatan kinerja organisasi.

Mengeluarkan organisasi dari zona nyaman membutuhkan figur pemimpin yang kuat dan visioner. Dibutuhkan pemimpin yang cerdas membangun visi bersama, dan cerdas menginternalisasikan nilai-nilai visi

tersebut dengan pengaruh yang kuat, untuk dapat dipatuhi setiap orang dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab. Kreativitas organisasi dengan pengaruh dan arahan dari pemimpin yang visioner, akan menjadikan organisasi dan setiap individunya bergerak cerdas, bersama keunggulan untuk menang dalam kompetisi bisnis.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan mengenai Studi Tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut, yaitu :

1. Dalam bentuk dan wujud dari kinerja Aparatur dalam menilai bagaimana Kinerja Aparatur Sipil Negara BKD dalam pelayanan terhadap Aparatur dan masyarakat masih dikatakan belum maksimal karena masih banyak Aparatur yang belum memahami tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) masing-masing, masih banyak yang belum handal menggunakan Komputer dan masih kurangnya tenaga ahli Komputer, masih kurangnya SDM yang berkualitas, sarana dan prasana penunjang juga belum memadai, penempatan ASN yang belum sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki, kurangnya ASN yang ada saat ini oleh karena itu perlu adanya solusi dan upaya untuk pencapaian kinerja yang maksimal hal ini hasil wawancara penulis dengan beberapa ASN BKD dan SKPD yang ada di lingkungan Provinsi Kalimantan Utara.
2. Yang menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam hal hasil kerja yaitu kualitas kinerja pegawai belum cukup baik karena terkadang masih sering terjadi kesalahan, dalam segi pengetahuan, pekerjaan belum cukup baik karena para pegawai kebanyakan tidak dari latar belakang pendidikan

pemerintahan dan hanya lulusan SMA sehingga butuh arahan lebih untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, disiplin Waktu dan Absensi dalam hal disiplin waktu kurang baik, dari hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk disiplin waktu belum baik masih banyak pegawai yang terlambat datang dan pulang lebih awal tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan untuk sanksi diberikan oleh pimpinan belum tegas hanya dengan bentuk potongan insentif bagi setiap aparatur, akan tetapi dari segi absensi sudah baik.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan berupa saran-saran sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah yang maksimal maka dipandang perlu diberi motivasi secara rutin kepada Aparatur agar dapat lebih memahami, mengetahui hingga melaksanakan tugas dan tanggung masing – masing dan kalau perlu memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi dalam pekerjaannya sehingga menjadi motivasi kepada setiap ASN agar dapat dapat melakukan perbaikan diri masing – masing ASN dan memberikan tunjangan dan fasilitas kerja ASN, besaran tunjangan dan fasilitas harus disesuaikan dengan beban kerja, tanggung jawab, resiko kerja dan jabatan masing - masing ASN, karena selama ini tunjangan hanya berdasarkan tingkatan eselon saja.

2. Memberikan kesempatan yang sama bagi setiap ASN yang memiliki potensi untuk mengembangkan diri dan mengembangkan karier dalam organisasi untuk memotivasi kinerja lebih baik. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bisa memberikan dukungan dalam bentuk pemberian pendidikan, Diklat - diklat maupun pelatihan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan maupun tanggung jawab ASN masing - masing..
3. Penelitian ini belum komprehensif, karena keterbatasan ini hanya melihat Kinerja organisasi dari segi pendekatan proses, maka untuk kebutuhan penelitian berikutnya bagi yang berminat meneliti Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat menggunakan pendekatan output, yaitu mengukur produk barang atau jasa yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintah berdasarkan tingkat kepuasan dan ekspektasi Aparatur atau Masyarakat yang dilayani.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Jalil. 2003. *Analisis Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian : suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ketiga belas. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Edwin B Flipppo. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, terjemahan Alponso S. Jakarta :Erlangga.
- Gomes, F. Cardosa. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Indriantoro, Nurdan Bambang Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansidan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu - Ilmu Sosial*. Depok : FISIP UI.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMPYPKN
- Mangkunegara, Anwar P. 2002. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manullang. 2004. *Dasar - Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Moleong. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Musanef. 1996. *Manajemen Usaha Pariwisata di Indonesia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nurul Farasmy, Kausar dan Hasrat. *Analisis Kinerja Aparatur Kecamatan Mamuju Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat*. Tesis. Makasar : Universitas Hasanuddin.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Rahmawati, Putri. 2012. *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012*. Tesis. Depok : Universitas Indonesia.
- Sadlang, Muhammad Seho. 2016. *Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara)*. Kendari : Universitas Halo Oleo.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Mandar.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Soepramono, Gatot. 1992. *Perbankan dan Masalah Kredit Suatu Tinjauan Yuridis*. Jakarta : Jembatan.
- Subroto, Titien Indarwati. 2008. *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang*. Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Tamin. 2004. *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*. Jakarta : Kantor Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Umar, Husein. 1998. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

_____. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Yuki Gary. 1996. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.















Kepala Badan Kepegawaian Daerah

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : Muhammad Ishak, S.E., M.M
2. Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara
3. Instansi/Lembaga : Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Selaku pimpinan upaya apa yang dilakukan dalam mengatasi hambatan – hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor yang Bapak pimpin.

Jawaban :

Memang sejauh ini saya sebagai pimpinan sering memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh Aparatur agar bisa bekerja sesuai dengan desk job yang telah ditentukan oleh bidang masing – masing contohnya setiap ada apel pagi atau rapat staf yang sering dilakukan pasti ada intruksi dari pimpinan untuk menjelaskan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, sehingga Kinerja Aparatur bisa menjadi baik punya output yang maksimal walaupun masing banyak kekurangan sarana dan prasarana pendukung.

Jawaban :

Kami masih kekurangan tenaga Aparatur yang berkompeten dibidangnya misalnya tenaga programer karena dalam rekrutmen Aparatur membutuhkan kesesuaian, pendidikan dan keterampilan agar Kinerja Aparatur bisa maksimal.

2. Kompetensi Aparatur dalam menerapkan Kinerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Jawaban :

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sudah memberikan pembekalan kepada Aparatur dalam diklat – diklat yang sering dilakukan baik dalam daerah maupun luar daerah akan tetapi implentasinya masing – masing Aparatur sangatlah berbeda – beda, akan tetapi harapan kedepannya Aparatur akan meningkatkan Kinerjanya sesuai dengan tupoksi yang telah ditentukan atau ditetapkan dibidangnya masing – masing.



Kepala Bidang Pembinaan dan Informasi Pegawai

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : Andi Amriampa, S.Sos., M.Si
2. Jabatan : Kepala Bidang Pembinaan dan Informasi Pegawai
3. Instansi/Lembaga : Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Informasi Pegawai sarana dan prasana apa sajakah yang menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Kepagawain Provinsi Kalimantan Utara ini dilihat dari :

- a. Apakah sarana dan prasarana yang ada saat ini sudah memenuhi kriteria dalam memenuhi Kinerja Aparatur yang ada.

Jawaban :

Data sarana dan prasarana belum optimal.

- b. Apakah sudah ada ketersediaan teknologi untuk memenuhi kriteria dalam upaya memfasilitasi sarana dan prasarana untuk kelancaran kinerja Aparatur.

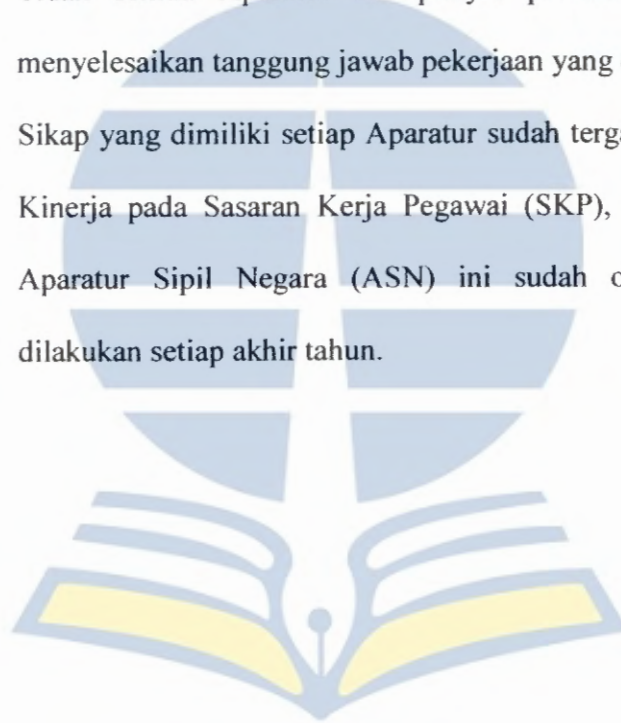
Jelaskan :

Perangkat komputer sudah memenuhi dan memadai dan dilengkapi dengan program yang mendukung Kinerja Aparatur akan tetapi terkadang jaringan internet yang menjadi kendala sehingga pekerjaan sering terhambat.

2. Bagaimana kompetensi Aparatur dalam penerapan Kinerja di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara.

Jawaban :

- Sebagian besar Aparatur telah mengikuti diklat –diklat dan sosialisasi masalah Kinerja yang optimal baik dalam daerah maupun diluar daerah.
- Tidak semua Aparatur mempunyai prestasi yang bagus, dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan.
- Sikap yang dimiliki setiap Aparatur sudah tergambar jelas dipenilaian Kinerja pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penilaian Kerja setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) ini sudah objektif dan penilaian dilakukan setiap akhir tahun.



Kepala Sub. Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : Junia Christianti, S.Kom.,M.Ap
4. Jabatan : Kepala Sub.Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai
5. Instansi/Lembaga : Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana kesiapan sarana dan prasarana pendukung Aparatur dalam menghadapi penerapan teknologi untuk memfasilitasi Kinerja Aparatur secara maksimal :
 - a. Apakah sarana dan prasarana yang ada saat ini sudah memenuhi kriteria dalam memenuhi Kinerja Aparatur yang ada.

Jawaban :

Untuk Sarana dan prasarana sudah memadai tinggal aparatur yang menjalankan prosesnya saja. Untuk sarana komputer sudah memadai tinggal Aparatur yang punya kinerja untuk menjalankan aktifitas nya dengan baik, seperti mengurus mutasi, pengadaan, perekrutan CPNSD, updating data melalui SIMPEG (Sistem Manajemen Pegawai), pensiun, KGB (kenaikan gaji berkala), cuti, Karpeg (kartu pegawai), Karis(kartu istri), Karsu (kartu suami) dan masih banyak

lagi tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah yang memerlukan Kinerja yang maksimal optimal.

Perangkat komputer sudah memenuhi dan memadai dan dilengkapi dengan program yang mendukung Kinerja Aparatur akan tetapi terkadang jaringan internet yang menjadi kendala sehingga pekerjaan sering terhambat.

- b. Bagaimana kompetensi Aparatur dalam penerapan Kinerja yang berbasis teknologi komputer di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara.

Jawaban :

- Sebagian besar Aparatur ada yang masih gaptek dan tidak mau belajar dalam operasi Komputer.
- Masih kurangnya tenaga programmer yang memahami dalam menganalisis, merencanakan dan merancang suatu program yang sewaktu – waktu diperlukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD), dan hanya 2 (dua) orang aparatur saja yang mengerti masalah sistem dan jaringan, masih perlunya programmer untuk dapat membantu Kinerja aparatur yang sudah ada.

Staf Pelaksana BKD dan SKPD

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana Kinerja Aparatur Dalam Melayani setiap SKPD.

Jawaban :

Regas Febria Yuspita, S.Sos ASN Biro Pembangunan Setda. Provinsi Kalimantan Utara

Meskipun saya ASN baru dan tidak banyak mengenal Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah akan tetapi saya selalu dengan baik dan setiap berurusan masalah kepegawaian pasti lancar dan tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan petugas yang menangani job yang saya tanyakan, hanya saja sering mengalami kendala di sistem kalau jaringan internet rusak.

2. Bagaimana Watak Aparatur Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Dalam Melayani setiap SKPD :

Jawaban :

Abdurrahim, SE pendapat saya Aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kinerjanya baik meskipun belum optimal karena keterbatasan kurangnya tenaga Aparatur di instansi tersebut.

3. Bagaimana Sikap dan Nilai – nilai yang di Miliki Aparatur Dalam Melayani Setiap Aparatur dan Masyarakat.

Jawaban :

Bapak Baharuddin, S.E, selaku Sekretaris Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Utara.

- Selama ini kami tidak pernah komplin dengan Aparatur Badan Kepegawain Daerah (BKD) dalam melayani kepengurusan atribut Aparatur baik kepengurusan Kesejahteraan seperti Cuti, KGB, Satyalancana, Kis, Taspen, Pensiun dan kepengurusan kenaikan pangkat. Meski belum optimalnya aparatur yang ada dan sarana prasarana yang ada belum memadai.
- Sikap yang dimiliki setiap Aparatur sudah tergambar dengan jelas di penilaian kerja pada SKP masing – masing Aparatur penilai Kinerja setiap Aparatur sudah Objektif dan dilakukan setiap akhir tahun.

