

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENERAPAN KINERJA PEGAWAI
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN MAMASA**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ONASSIMAN DJANNING

NIM. 500654876

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

Implementation of Employee Performance in Enhancing Organizational Effectiveness in Health Office Mamasa West Sulawesi Province

Onasiman Djanning
(onasiman_djanning@yahoo.co.id)

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This study was conducted to determine the application for employee performance and to determine the form of increased organizational effectiveness at the District Health Office Mamasa. This study is a qualitative research, therefore, is becoming an instrument of research is the researcher himself using interview guide which is expected to complete the data needed to measure the implementation of employee performance and organizational effectiveness shape. Subjects were employees of the Health Service Mamasa West Sulawesi Province. The data source consists of primary data and secondary data. Primary data were obtained by interview to the informant by using an interview guide, while secondary data obtained from the literature and documents relating to the application of employee performance and organizational effectiveness shape Mamasa West Sulawesi Province. Data were analyzed using qualitative data analysis. The results of data analysis showed that the application of the performance of Bureau of Health Mamasa West Sulawesi using employee performance indicators, namely: quantity, quality, reliability, presence, and ability to cooperate in good categories. Then shape enhancing organizational effectiveness at the District Health Office Mamasa aspect as man, material, machine, methods and money can be categorized as effective as can be seen from the atmosphere of the organization that runs today.

Keywords: employee performance and organizational effectiveness

Penerapan Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat

Onasiman Djaning
(onasiman_djaning@yahoo.co.id)
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk Untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai dan untuk mengetahui bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, oleh karena itu yang menjadi instrument penelitian adalah peneliti sendiri dengan menggunakan panduan wawancara yang diharapkan dapat melengkapi data yang dibutuhkan untuk mengukur penerapan kinerja pegawai dan bentuk efektivitas organisasi. Subyek penelitian adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada nara sumber dengan menggunakan panduan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan dokumen yang berhubungan dengan penerapan kinerja pegawai dan bentuk efektivitas organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat. Data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif. Hasil analisis data menunjukkan bahwa penerapan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat dengan menggunakan indikator kinerja pegawai, yaitu : kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama pada kategori baik. Kemudian bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dari segi aspek *man, material, machine, methods* dan *money* dapat dikategorikan efektif sebagaimana yang terlihat dari atmosfir organisasi yang berjalan sekarang ini.

Kata Kunci : Kinerja pegawai dan efektivitas organisasi

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Penerapan Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat “

adalah hasil karya 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.

Mamasa,2017

Yang Menyatakan



**(Onasiman Djaning)
NIM 500654876**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : ONASIMAN DJANNING
 NIM : 500654876
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : PENERAPAN KINERJA PEGAWAI DALAM
 MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI DI DINAS
 KESEHATAN KABUPATEN MAMASA

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 19 Agustus 2017

Waktu : 09.30 – 11.00

dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

Penguji Ahli

Nama : Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D

Pembimbing I

Nama : Dr. H. Hamka Hakim, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat, rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini penulis susun dengan maksud untuk mengetahui bagaimana penerapan kinerja pegawai dalam meningkatkan efektifitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat. Sebagaimana kita ketahui bahwa sumber daya manusia aparatur merupakan faktor penentu berhasil tidaknya penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berkualitas, memiliki budi pekerti yang luhur, berdaya guna dan berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini belumlah sempurna, tentu di sana-sini masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu semua kritikan, saran dan masukan sangat penulis harapkan demi kebaikan bagi penulis, namun demikian penulis tetap berharap bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam rangka pengkajian ilmu administrasi publik khususnya terkait dengan kinerja pegawai .

Untuk itu dalam kesempatan ini juga penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyusun tesis ini, yaitu:

1. Bapak Dr. H. Hamka Hakim, M.Si dan Dr. Ety Puji Lestari, M.Si selaku dosen pembimbing tesis ini;

2. Bapak Drs. Arifin T.,S.Pd.,M.Pd selaku Kepala UPBJJ-UT Majene beserta jajarannya;
3. Bapak dan ibu dosen mata kuliah selama penulis mengikuti proses perkuliahan di Universitas Terbuka;
4. Bapak Bupati Mamasa, Drs. H. Ramlan Badawi, MH yang telah menyetujui dan memberi kesempatan kepada penulis untuk memperoleh pendidikan di Universitas Terbuka;
5. Bapak Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa, Bapak dr. Hajai S. Tanga, M.Kes beserta jajarannya yang telah membantu melancarkan proses penelitian;
6. Suami dan anak – anak tercinta yang senantiasa mendampingi dan selalu memberikan dukungan dalam doa dan motivasi untuk keberhasilan penulis;
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis ungkapkan satu persatu yang dengan caranya masing-masing telah banyak membantu penulis selama mengikuti proses perkuliahan di Universitas Terbuka.

Akhirnya penulis berharap agar tulisan ini dapat memberikan nilai lebih, khususnya kepada penulis sendiri dan bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa melimpahkan berkat, kasih dan karuniaNya dalam melanjutkan hidup dan kehidupan ini.

Mamasa, Juli 2017

Onasiman Djanning.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Riwayat Hidup

Nama : Onasiman Djanning
NIM : 500654876
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Angin-Angin, 20 September 1974
Riwayat Pendidikan : SD Negeri Tahun 1986
SMP Negeri Tahun 1989
SPK Pemda Tator Tahun 1992
SPK-SJ Depkes Ujung Pandang Tahun 1993
FKM UNASMAN Tahun 2007
Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2009 s/d 2012 sebagai Kepala Seksi
Puskesmas, Rumah Sakit dan Akreditasi.
- Tahun 2012 s/d 2015 sebagai Kepala Seksi
Pelayanan Kesehatan Dasar, Penunjang dan
Rujukan.
- Tahun 2015 s/d 2017 sebagai Kepala Seksi
Pelayanan Kesehatan.

Mamasa, 2017

Onasiman Djanning
NIM. 500654876

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Riwayat Hidup.....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Lampiran.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Teori.....	11
B. Penelitian Terdahulu.....	40
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Operasional Konsep.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. Desain Penelitian.....	43
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	44
C. Instrumen Penelitian.....	45
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	45
E. Metode Analisis Data.....	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	48
B. Hasil.....	62
C. Pembahasan.....	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	104
A. KESIMPULAN.....	104
B. SARAN.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
Lampiran – Lampiran.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu.....	40
-------------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir.....41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Panduan Wawancara .

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara.

Lampiran 3 : Foto Dokumen Wawancara.

Lampiran 4 : Daftar Nama Informan.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sesuai dengan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945, maka dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah daerahlah yang memegang peran strategis dalam mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, guna lebih mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Dalam usaha mewujudkan tercapainya tujuan dan sasaran diberikannya otonomi kepada daerah maka pemerintah daerah harus dikelola dan didukung oleh sumber daya manusia yang handal.

Terdapat beberapa orang dalam suatu organisasi yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Organisasi tersebut dibentuk dan harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, maka diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa yang merupakan bagian atau sub sistem dari sistem birokrasi negara, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan dana baik yang

berasal dari pemerintah pusat maupun yang berasal dari daerah sendiri. Beraneka ragamnya tugas-tugas dan kewajiban Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan negara, menuntut pula kepada semua aparat birokrasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak, sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur adalah motivasi aparat birokrasi yang relatif masih rendah.

Disamping itu, kepemimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus-menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah

kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Disisi lain keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan dalam mewujudkan tujuannya. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, jika sumber-sumber tersebut digunakan oleh sumber daya manusia yang tepat dan handal pula. Oleh karena itu tidaklah mustahil bahwa usaha untuk mencapai tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif jika dalam sumberdaya manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana yang diharapkan, artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga dan kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya sehingga tidak memberikan manfaat atau hasil yang maksimal dalam suatu organisasi.

Agar supaya sumber daya manusia itu dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan maka salah satu hal yang perlu mendapat perhatian adalah semangat kerja itu sendiri, karena tanpa didukung dengan semangat kerja yang tinggi maka manusia tidak dapat bekerja secara optimal. Semangat kerja yang rendah dapat menimbulkan hal-hal yang negatif misalnya, pemogokan, kepura-puraan, mempekerjakan tenaga yang berlebihan. Jika hal ini berlangsung terus menerus maka akan memberikan dampak jangka panjang terhadap organisasi yang jauh lebih merugikan.

Demikian halnya dengan organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dengan didukung jumlah personil sebanyak 46 orang dengan status kepegawaian Aparatur Sipil Negara sebanyak 43 orang dan Non ASN/Kontrak sebanyak 3 orang. Dinas Kesehatan sendiri merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang memiliki tugas dan tanggungjawab yang cukup besar yaitu bertanggung jawab terhadap semua permasalahan publik di bidang kesehatan yang ada di Kabupaten Mamasa, baik yang berkenaan dengan pemerintah maupun swasta. Oleh sebab itu sangat diperlukan kinerja yang tinggi dari seluruh pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa untuk dapat mengimbangi situasi tersebut sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Permasalahan eksternal dalam organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa antara lain adalah belum optimalnya peran serta masyarakat dalam mendukung pembangunan kesehatan, mengakibatkan belum tercapainya target pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang kesehatan. Permasalahan eksternal ini meskipun tidak terlalu mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa akan tetapi tetap memerlukan perhatian yang serius agar supaya tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa mengenai capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang kesehatan tahun 2014 yaitu 80%, tahun 2015 yaitu 85% dan pada tahun 2016 yaitu 87% dari rata – rata setiap indikator SPM dengan target yang ditetapkan yaitu 100%. Dari data ini menggambarkan bahwa efektivitas organisasi belum optimal. Data lain yang mencerminkan efektivitas organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa adalah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (LAKIP). Berdasarkan hasil pengukuran kinerja sasaran

strategik Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa tahun 2016 yang mendukung kepada pencapaian visi dan misi disimpulkan antarlain sasaran untuk mencapai misi “Mewujudkan pelayanan kesehatan yang terjangkau dan merata” adalah terwujudnya pelayanan kesehatan yang terjangkau dan merata. Berdasarkan Pengukuran Pencapaian Sasaran terlihat bahwa dri 59 (lima puluh sembilan) indikator target sasaran yang telah ditetapkan masih ada yang pencapaiannya kurang dari 100% yaitu; sosialisasi perundang – undangan 95%, Audit Maternal Perinatal (AMP) 85%, pertemuan pengelola data 90%, bimtek Pelayanan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) 90% ,monitoring dan evaluasi data SIK 90%. Sedangkan yang ingin dicapai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa tahun 2016 yang berkaitan dengan misi “Pembinaan Upaya Kesehatan yang terarah dan berkelanjutan” adalah terlaksananya pembinaan upayan kesehatan yang terarah dan berkelanjutan. Berdasarkan pengukuran pencapaian sasaran terlihat bahwa 53 (lima puluh tiga) indikator memperoleh capaian $\geq 100\%$ dan 6 (enam) indikator capaiannya $< 100\%$ yaitu; peningkatan program sosialisasi perundang – undangan sebesar 95%, revitalisasi posyandu sebesar 89%, Audit Maternal Perinatal (AMP) sebesar 85%, pertemuan pengelola data sebesar 90%, Bimtek pelayanan JKN sebesar 90%, dan monev data Sistem Informasi Kesehatan (SIK) sebesar 90%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembinaan upaya kesehatan yang terarah dan berkelanjutan perlu semakin dioptimalkan.

Permasalahan internal dalam organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah Kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah ASN yang mengikuti kegiatan apel baik apel pagi maupun

apel sore (setiap hari rata-rata pegawai yang mengikuti apel pagi dan apel sore antara 60 – 70 % saja) dan masih banyak ASN yang belum bekerja secara optimal, rata-rata mereka lebih awal meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya, ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah, hal ini disebabkan karena tidak adanya sanksi yang tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan sore bahkan pulang lebih awal dari jam kantor. Disamping masalah kedisiplinan, masalah pembinaan pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dirasa masih kurang, atau tidak sebagaimana yang digariskan dalam Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa sebagai bagian dari pembinaan Aparatur Sipil Negara, pembinaan Aparatur Sipil Negara perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Aparatur Sipil Negara yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara professional dan berkompentensi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan Aparatur Sipil Negara. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperlihatkan sistem karier”

Pembinaan pegawai sebagaimana disebutkan dalam peraturan tersebut diatas, sebaiknya berdasarkan pada perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karir dengan menitik beratkan pada sistem prestasi kerja, demikian juga dalam hal pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan juga harus berdasarkan pada sistem prestasi kerja. Namun yang selama ini terjadi pembinaan pegawai dan

pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan semata-mata hanya didasarkan pada daftar urut kepangkatan dan mengabaikan prestasi kerja. Padahal dengan adanya pembinaan pegawai sebagaimana digariskan dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut, diharapkan aparatur pemerintah mempunyai kualitas atau kemampuan personal sesuai dengan tugas yang dibebarkannya, dengan memiliki kemampuan personal maka aparatur pemerintah mempunyai kepekaan dan daya tanggap terhadap perubahan perkembangan bangsa dimasa mendatang, oleh karena itu pola-pola pikir yang inovatif perlu ditumbuhkan dikalangan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.

Kurangnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bidang / Bagian juga menjadi kendala dalam rangka efektivitas organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa, hal ini nampak dari kurangnya kepekaan ASN terhadap permasalahan lingkungan dan sikap acuh terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pimpinan maupun rekan kerja serta masih lambatnya pelaksanaan dan pelayanan kepada masyarakat. Padahal sebagaimana diketahui bahwa dalam setiap kegiatan terdapat keinginan yang hendak dicapai yaitu kegiatan tersebut dapat membawa hasil yang baik dan bermanfaat. Seperti halnya untuk mencapai suatu target yang diinginkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam pelaksanaan tugas yang benar-benar efektif, terdapat juga aturan-aturan yang telah ditetapkan dan harus dipatuhi oleh setiap pegawai. Pelaksanaan tugas pegawai dapat terlaksana dengan baik atau efektif, apabila Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa telah memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, sehingga diharapkan tidak adanya penundaan atau kemacetan dalam pelayanan pelaksanaan

tugas. Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai suatu organisasi yang efektif, maka Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa harus dapat menciptakan hasil kerja yang profesional, disamping itu harus meningkatkan sumber daya yang ada. Seorang pegawai dikatakan dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik apabila mereka melakukan tugas-tugastersebut berjalan lancar tanpa hambatan sesuai bidang tugasnya dan pandai melakukan kerjasama dengan teman sekantornya atau mampu bekerjasama baik dengan atasan maupun bawahannya. Karena kerjasama ini penting dilakukan untuk menekan kesalahan-kesalahan terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan selalu mengadakan koordinasi dan kerjasama terhadap teman-teman dilingkungan kerjanya akan membawa prestasi kerja yang diharapkan.

Disamping itu permasalahan lain yang menghambat efektivitas organisasi adalah masih rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, hal ini dikarenakan gaji/penghasilan yang selama ini mereka terima tidak ada pengaruhnya terhadap prestasi kerja, artinya baik buruknya prestasi kerja tidak menentukan besar kecilnya gaji/penghasilan mereka, tidak seperti di organisasi organisasi swasta, dimana prestasi kerja bisa menentukan besar kecilnya gaji, sehingga para ASN tidak termotivasi untuk melakukan prestasi kerja yang baik artinya mereka hanya melakukan dan melaksanakan pekerjaan sebatas yang diperintahkan kepada mereka. Kendala lain adalah penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerja, dan kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para ASN, terutama apabila pendidikan dan pelatihan tersebut memerlukan dana yang cukup besar sedangkan dana yang tersedia sangat terbaas,

maka kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi menjadi hilang. Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah masih terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas, padahal didalam suatu organisasi, maju mundurnya atau berkembang/tidaknya organisasi itu tergantung daripada orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi itu diperlukan sumberdaya manusia yang benar-benar dapat diandalkan dari segi kemampuan berpikirnya. Kemampuan berpikir seseorang didalam kondisi tertentu akan menimbulkan prakarsa untuk dapat mewujudkan sesuatu.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penerapan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa?
2. Bagaimanakah bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis penerapan Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa
2. Menganalisis bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

D. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori atau konsep baru yang berkaitan dengan efektivitas organisasi publik, khususnya ditinjau dari aspek kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi Pemerintah Kabupaten Mamasa dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi di bidang kesehatan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Efektivitas

Menurut Badudu dan Zein (1994:371) “efektivitas mengandung pengertian sebagai akibat , kesan, pengaruh memberi hasil yang memuaskan, memanfaatkan waktu yang sebaik – baiknya dan berhasil guna”.

Naluri manusia untuk bermasyarakat dan ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan sendiri, yang begitu kompleks dan berat sehingga mendorong seseorang/manusia untuk berorganisasi. Organisasi oleh banyak pakar diberikan defenisi / batasan yang berbeda-beda, seperti yang dikatakan :

Robbins (2001:27), bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun antara dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Sekalipun batasan pengertian tersebut berbeda-beda namun dapat disimpulkan bahwa organisasi itu merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga unsur yang saling kait mengait yaitu sekelompok orang, kerjasama dan adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi senantiasa berhubungan dengan konsep efektivitas sebagaimana yang telah didefenisikan oleh Badudu dan Zein (1994:69) sebelumnya. Efektivitas suatu organisasi, tidak lepas dari efektivitas kerja manusia sebagai pelaksana misi fungsi dan tugas-tugas organisasi berdasarkan peran yang diberikan kepada mereka, dengan perkataan lain tidak lepas dari penilaian prestasi individu, kepada organisasi.

Guna melakukan identifikasi efektivitas organisasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu pendekatan rasional, model hubungan manusia, model proses internal dan model sistem terbuka. Pendekatan rasional didasarkan pada anggapan bahwa tujuan suatu organisasi ditentukan oleh pemilik organisasi yang bersangkutan, yakni orang-orang yang mempunyai hak atau legitimasi terhadap organisasi tersebut, misalnya kalau organisasi pemerintah maka yang menjadi pemiliknya adalah masyarakat (*public*) sebagaimana dikatakan dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 pasal 1 ayat 2 bahwa "Kedaulatan berada di tangan rakyat dan dilaksanakan menurut Undang-Undang Dasar". Oleh karena itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan formal dan perhitungan efisiensi. Pada pendekatan model hubungan ini, efektivitas organisasi ditentukan oleh bagaimana tingkah laku individu dan kelompok pada akhirnya dapat menyokong atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi sehingga pada organisasi yang efektif individu bekerja dengan kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing terkoordinasi dengan baik dan tingkat efektivitas meningkat.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional dijelaskan bahwa produktivitas adalah sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang mempunyai dua dimensi yaitu efektivitas : mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi yang kedua adalah efisiensi, berkaitan dengan upaya membandingkan *input* yang direncanakan dengan *input* realisasi. Suatu efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran sejauhmana target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas,

maka bilamana terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensinya meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah merupakan fungsi perbandingan antara efektivitas yang menghasilkan *output* dengan efisiensi menggunakan *input*. Umar (2001:9).

Sedangkan Robbins (2001 : 22-23) menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan penggunaan input/biaya yang rendah. Dengan kata lain efektivitas adalah keberhasilan pencapaian tujuan dengan tingkat produktivitas yang bergantung pada efisien. Juga dijelaskan oleh Likert (1986 :13) bahwa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan manajer yang baru mau melihat dan memperhatikan bawahannya manakala perusahaan sudah mencapai tujuannya, hal yang semacam ini kecil kemungkinannya untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai/perorangan.

2. Efektivitas Organisasi

Sebelum melangkah pada teori yang mendasari penelitian tentang bagaimana penerapan kinerja pegawai dalam meningkatkan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka terlebih dahulu akan dikemukakan beberapa pengertian tentang organisasi. Siagian (Indrawijaya,1983:3) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang / beberapa orang yang disebut bawahan. Sementara itu, Indrawijaya (1983:4) memberikan definisi yang sama bahwa organisasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam

suatu ketentuan yang telah disetujui bersama. Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985 : 135) mengatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting yaitu :

- a. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok karena efektivitas organisasi juga terdiri dari individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Berdasarkan Ensiklopedi Administrasi (Gie,1981), efektivitas berasal dari kata kerja Efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena mungkin hasil dicapai dengan penghamburan material, juga berupa pikiran,

tenaga, waktu, maupun benda lainnya. Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan. Dari pengertian diatas, efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari 2 (dua) sudut pandang. Sudut pandang pertama, dari segi 'hasil' maka tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. Kedua dari segi 'usaha' yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan. Dengan demikian pengertian efektivitas dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan ukuran-ukuran tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.

Menurut Gibson *et al.* (1994:30), "efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas)". Sesuai pendapat Gibson tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa pada efektivitas individu terdiri dari sebab-sebab antara lain kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress. Efektivitas kelompok terdiri dari sebab-sebab keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma. Untuk efektivitas organisasi terdiri dari sebab-sebab lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kultur.

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumberdaya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Gie, (1991:38) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah (1) motivasi kerja, (2) kemampuan kerja, (3) suasana kerja, (4) lingkungan kerja, (5) perlengkapan dan fasilitas dan (6) prosedur kerja. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam motivasi kerja yaitu motivasi kerja individu yang diakibatkan pada perubahan kerja, kemampuan kerja yaitu kemampuan individu dalam menghadapi pekerjaannya, suasana kerja yaitu suasana organisasi atas hubungan antar individu, lingkungan kerja yaitu lingkungan diluar organisasi yang memberikan pengaruh terhadap kerja individu, perlengkapan dan fasilitas yaitu peralatan yang dimiliki organisasi untuk dijalankan oleh individu dalam organisasi, prosedur kerja yaitu aturan-aturan yang diterapkan oleh organisasi kepada individu organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) perspektif yang utama di dalam menganalisis apa yang disebut efektivitas organisasi (Steers, 1985;5-7), yaitu :

- 1) Perspektif optimalisasi tujuan, yaitu efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai secara optimal, memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang sering saling bertentangan, sekaligus dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.

- 2) Perspektif sistem, yaitu efektivitas organisasi dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola, input, konversi, output dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif ini tujuan tidak diperlakukan sebagai suatu keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Disamping itu tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan selanjutnya. Jadi tujuan mengikuti suatu daur yang saling berhubungan antar komponen, baik faktor yang berasal dari dalam (faktor internal), maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal).
- 3) Perspektif perilaku manusia, yaitu konsep efektivitas organisasi ditekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Disini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, Moore (Sutarto, 1991:45) mengatakan bahwa faktor-faktor atau azas-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu (1) unit kerjaisasi, (2) rentangan control, (3) control, (4) kepemimpinan, (5) pendelegasian wewenang, (6) ide-ide bawahan, (7) motivasi dan (8) spesialisasi. Robbins (1996 : 3) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegekan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian

mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Kepemimpinan mencakup hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik. Pengendalian merupakan kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Gulick dan Urwick (Sutarto,1991:42) mengatakan bahwa faktor atau azas organisasi yang dapat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu (1) penempatan orang pada struktur, (2) kepemimpinan, (3) kesatuan perintah, (4) staf khusus dan umum, (5) unit kerjaisasi, (6) pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian, (7) keseimbangan tanggung jawab dan wewenang serta (8) rentangan control. Pendapat tersebut menggambarkan bahwa dalam penempatan seseorang dalam struktur organisasi harus benar-benar selektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dan produktivitas organisasi. Mengenai kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, karena kepemimpinan berkait dengan proses mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi juga perlu ada kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Garis-garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa saeseorang menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena

pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam-macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan unit kerjaisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu.

Dengan pelimpahan setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu-individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur (Robbins, 2001 :23-24), dan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor :

- a. Kemangkiran, yaitu suatu tindakan tidak masuk kerja tanpa laporan. Kemangkiran dapat merugikan organisasi dan bahkan tidak sekedar gangguan, tetapi mengakibatkan pengurangan drastis dalam kualitas dan kuantitas keluaran.
- b. Tingkat keluar – masuknya pegawai, yaitu penarikan diri pegawai yang permanen secara sukarela atau tidak sukarela dari organisasi. Tingginya tingkat keluar/masuknya pegawai menghambat suatu organisasi secara efisien bila

pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan, harus ditemukan dan disiapkan kembali. Hal ini menuntut biaya organisasi bertambah.

- c. Kepuasan kerja, yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan pegawai selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima pegawai. Kepuasan kerja menyatakan sikap daripada perilaku. Bahwa pegawai yang puas akan lebih produktif.

Beberapa pengertian lain tentang teori efektivitas organisasi dijelaskan oleh beberapa ahli, diantaranya menurut Steers (1995: 8), terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu ; karakteristik/ ciri organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan/ praktek manajemen dijelaskan sebagai berikut :

- a. Karakteristik / Ciri organisasi ;

Salah satu variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah karakteristik organisasi, misalnya struktur, teknologi yang dipergunakan dalam organisasi. Struktur adalah hubungan yang relatif antara sumber daya manusia, atau struktur merupakan cara yang digunakan organisasi dalam menyusun orang-orang. Dengan demikian pengertian struktur meliputi cakupan desentralisasi, spesialisasi, rentang kendali, besarnya organisasi, besarnya unit kerja, yang secara singkat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Desentralisasi, adalah pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan kepada bawahan. Seberapa kewenangan tersebut didistribusikan kepada bawahan, semakin luas desentralisasi kepada bawahan berarti semakin luas pula keikutsertaan para bawahan dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan dalam organisasi. Semakin besar organisasi, maka semakin besar sentralisasi pada pejabat eselon atas, dan jarak komunikasi semakin jauh (lebar), ini dapat

berakibat pada semakin buruknya komunikasi (distorsi), sehingga keputusan yang diambil semakin kurang optimal dan semakin rendahnya tingkat efektivitas operasional organisasi. Namun sebaliknya semakin luas desentralisasi semakin mempunyai dampak positif terhadap pengambilan keputusan, karena dapat memperpendek hubungan, yang pada dasarnya dapat melaksanakan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

- 2) Spesialisasi, dalam sebuah organisasi publik yang besar pekerjaan semakin menjadi bervariasi dan kompleks, tidak mungkin dapat dilaksanakan oleh beberapa orang saja dengan optimal. Dengan demikian agar pekerjaan organisasi dapat berhasil dengan baik perlu adanya pembagian tugas pokok dan fungsi (spesialisasi) .
- 3) Formalisasi, dalam organisasi publik, semua perilaku dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai diatur melalui prosedur dan peraturan. Semakin besar pengaruh peraturan, semakin besar tingkat formalitasnya. Formalisasi inilah yang membatasi inovasi, kreativitas, atau penyesuaian diri para pegawai.
- 4) Rentang kendali, adalah jumlah rata-rata bawahan dari masing-masing pimpinan. Ada beberapa nisbah antara atasan dan bawahan, biasanya berkisar (6:1) sampai dengan (15:1) yang menjadi efektivitas maksimal.
- 5) Besarnya organisasi, bahwa bertambah besarnya sebuah organisasi mempunyai dampak yang negatif. Dapat menambah skala efisien yang harus diikuti dengan dibayar bertambahnya sikap negatif para pegawai. Efisiensi tersebut mengakibatkan para pegawai menjadi tidak 'keras/betah' bekerja, dan pada akhirnya akan timbul persoalan sosial yang harus dibayar oleh organisasi.

6) Besarnya unit kerja, adalah ukuran kelompok-kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi (bagian-bagian yang terbagi menjadi sub bagian-bagian) yang biasa terjadi di organisasi publik. Semakin besar unit kerja mengakibatkan dampak buruk (kurang puasnya pekerja), kurang bergairah kerja, dapat menimbulkan perselisihan antara pekerja.

b. Karakteristik Lingkungan (Iklim)

Pembahasan pada konsep karakteristik lingkungan sebenarnya membahas pula sifat-sifat atau ciri-ciri yang melekat pada organisasi dan dirasakan dalam lingkungan kerja organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dianggap mempengaruhi perilaku pegawai, dan pengaruh iklim dari luar (ekstern) yaitu kekomplekan, kestabilan dan ketidaktentuan.

Organisasi publik di lain pihak secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kekurang-efektifan, sebagaimana dijelaskan oleh Thoha (2002:117-119) bahwa organisasi seringkali mempunyai kelemahan, antara lain :

- a. Jenjang organisasi yang terlalu panjang
- b. Kemungkinan kekembaran fungsi
- c. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok
- d. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari satu orang atasan
- e. Pengangkatan atau pemakaian pegawai yang salah
- f. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang pimpinan
- g. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya
- h. Satu organisasi hanya membawahi satu satuan organisasi

- i. Satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama.
- j. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan di bawah satuan lain secara sah.
- k. Penamaan suatu fungsi yang tidak jelas.
- l. Ketidaktepatan dalam menempatkan fungsi yang penting

Menurut Gibson (dalam Steers, 1995:29) kajian efektivitas organisasi haruslah di mulai dari yang paling mendasar terletak pada :

- a. Efektivitas individu yaitu tingkat pencapaian hasil pada kerja individu organisasi.
- b. Efektivitas kelompok tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok anggota organisasi.
- c. Efektivitas organisasi adalah merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok atau tim yang saling sinergis.

Juga Franklin G. Moore menjelaskan tentang Teori Efektivitas Organisasi (Franklin G. Moore dalam Sutarto, 1995 : 45) antara lain :

1. Departementasi, suatu organisasi yang besar mempunyai tugas-tugas pekerjaan yang sangat variasi atau kompleks, oleh karena itu agar dalam melakukan kontrol lebih mudah dilakukan pengelompokan tugas yang sejenis atau serumpun. Pengelompokan tugas inilah yang disebut departementasi.
2. Rintangan Kontrol, yaitu jumlah tingkatan dalam hirarki otoritas, dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat puncak.
3. Kontrol atau pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Kepemimpinan yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Pendelegasian wewenang, yaitu rasio jumlah keputusan-keputusan manajemen khusus, yang telah didelegasikan oleh eksekutif puncak, dibandingkan dengan jumlah keputusan yang harus dibuatnya berdasarkan otoritas yang dimiliki.
6. Ide-ide bawahan, bahwa suatu penghargaan apabila pemimpin mengakomodasi ide-ide bawahan, hal ini dikarenakan setiap gagasan bawahan apabila mendapatkan perhatian oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kreativitas pegawai dan sebaliknya.
7. Motivasi, adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, dan ini lebih merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
8. Spesifikasi, yaitu jumlah spesialisasi okupasional, dan jangka waktu pelatihan yang diperlukan oleh masing-masing pihak atau tingkat dimana syarat-syarat yang sangat terspesialisasi dirumuskan dalam deskripsi pekerjaan formal untuk melaksanakan bermacam fungsi.

Teori efektivitas dijelaskan pula oleh Robbins (2001:76), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi berdasarkan fungsi-fungsi yang terkait dalam aspek manajemen dalam suatu organisasi modern yaitu antara lain :

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu proses menetapkan tujuan, cara pelaksanaan atau strategi serta koordinasi kegiatan untuk memperbaharui rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organising*), yaitu proses pengaturan dan alokasi pekerjaan, kewenangan dan sumber daya yang ada kepada anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ditentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan (*tasks are to be done*), siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan itu di buat.

3. Kepemimpinan (*leading*) yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, antara lain yang akan dilakukan adalah memotivasi bawahan, memerintah mereka, menyeleksi saluran komunikasi yang efektif dan memecahkan konflik atau masalah yang timbul.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut diatas jika diteliti, berbagai pendekatan efektivitas, kelihatannya hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun ada sejumlah kecil model yang tidak mengakui dasar semacam ini dan sering menggunakan istilah-istilah yang unik, namun bila dianalisis lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan.

Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan orang luar mengenai apa yang seharusnya dilakukan organisasi tersebut. Karena setiap organisasi memiliki tujuan-tujuan tersendiri, maka suatu usaha untuk mengetahui keunikan yang terjadi serta mengadakan evaluasi yang bersifat obyektif oleh karena yang menjadi obyek penelitian ini adalah organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka pengukuran yang akan dilakukan terhadap konsep efektivitas dengan ancangan pendekatan tujuan adalah tujuan atau kegiatan organisasi secara keseluruhan dan terpadu.

Keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas organisasi dari para ahli tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Motivasi.

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mc Gregor (Pamudji; 1993, 151) dalam teori X menyebutkan bahwa manusia bersikap pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Sedangkan teori Y didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, sehingga usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang, sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

Dalam analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1997:252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang, keinginan tersebut melalui proses Jawaban diterima oleh

seseorang, proses Jawaban ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan (faktor intrinsik). Minat ini mendorongnya untuk menjaga mencari informasi yang akan digunakan oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan, berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan evaluasi yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tindakan sendiri.

Sedangkan Robbins (2000:198) mengatakan “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual “. Dan menurut Siagian (1995:138) :“ Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya “.

Garry *et al.* (1994:69) memberikan definisi motivasi yaitu definisi lain hasil sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Selanjutnya Gibson menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan, yang mempengaruhi seorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasibuan (1996:89), mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya ia menyebutkan mengapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya :

- a. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- b. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut diatas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Motivasi menjadi penting ketika ukuran kerja yang dipersoalkan. Dari jenjang efektivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang akan bergabung menjadi efektivitas kelompok , dan penggabungan selanjutnya menjadi efektivitas organisasi.

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan bagaimana logika hubungan antara motivasi kerja , kinerja dengan efektivitas organisasi, Steers (1997:19-21) mengemukakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana pada penjelasan

teori motivasi pada level organisasi tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melihat beberapa teori diatas, maka motivasi merupakan faktor dalam diri anggota organisasi sebagai pendorong untuk bekerja secara optimal, sehingga kinerja atau hasil kerja dari para anggota organisasi tersebut dapat meningkat sehingga dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

4. Kemampuan Personal

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan aparat pelaksana secara sederhana berarti kecakapan, kemampuan dan ketangkasan. Menurut pengertian ini terlihat bahwa Kemampuan aparat pelaksana berhubungan dengan suatu kemampuan yang harus dimiliki seseorang berupa kualitas yang terdiri dari keahlian dan ketrampilan. Selanjutnya menurut Moenir (2000:54) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Keadaan yang dimaksud menuntut adanya kualitas yang harus dimiliki aparat pelaksana.

Ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, yaitu (1) kemampuan teknik, (2) kemampuan hubungan antara manusia dan (3) kemampuan konseptual. Siagian (1996) mengatakan bahwa kemampuan personal itu dapat ditingkatkan

melalui pendidikan dan latihan dalam berbagai bentuk seperti (1) latihan jabatan,(2) seminar,(3) konferensi,(4) simposium, (5) coaching dan (6) pendidikan akademis. Dari pendapat ini terlihat bahwa pendidikan dan latihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pejabat. Karena pendidikan atau tingkat pendidikan sangat erat hubungannya dengan (1) rasionalitas pemikiran, (2) mengambil kebijaksanaan/keputusan yang bijaksana, (3) pengetahuan yang lebih akan merangsang untuk menciptakan pembaharuan dalam bidang teknis. Karena pendidikan atau tingkat pendidikan sangat erat hubungannya dengan (1) rasionalitas pemikiran, (2) mengambil kebijaksanaan/keputusan yang bijaksana, (3) pengetahuan yang lebih akan merangsang untuk menciptakan pembaharuan dalam bidang teknis. Kemudian untuk memperoleh pendidikan itu dapat dilakukan melalui, pertama pendidikan informal yaitu pendidikan yang diperoleh seseorang melalui pengalaman sehari-hari dengan sadar ataupun tidak sadar sejak seseorang lahir sampai mati di dalam keluarganya, pekerjaannya atau dalam pergaulannya sehari-hari. Kedua pendidikan formal yaitu pendidikan yang dikenal dengan pendidikan sekolah yang teratur bertingkat dan mengikuti peraturan yang syarat-syaratnya jelas dan ketat. Ketiga, pendidikan non formal yaitu pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan yang tetap dan jelas. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pendidikan itu sangat mutlak diperlukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Apabila konsep-konsep tersebut dihubungkan, maka terlihat jelas bahwa kemampuan aparat pelaksana menjadi syarat mutlak dalam mencapai efektivitas organisasi. Pada tataran ini, efektivitas

organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya jelas akan dipengaruhi oleh kemampuan personal yang ada.

Pengertian kemampuan menurut Thoha (1986:43) adalah merupakan salah satu unsur dari kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman. Sedangkan menurut Gibson (1993:29) kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilaksanakan.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan personal ditentukan melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Sejalan dengan pendapat diatas, menurut Simanjuntak (2005:78) mendefenisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human Investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk memberkali seseorang dengan keterampilan kerja. Pengetahuan diperoleh atau dapat ditingkatkan melalui pendidikan, sedangkan keterampilan diperoleh melalui latihan dan pengalaman kerja. Pendidikan yang dimaksudkan disini adalah pendidikan formal dan pendidikan non formal.

Pendidikan formal merujuk pada pendidikan sistem persekolahan. Pendidikan sistem persekolahan tersebut, terstandarisasi sedemikian rupa paling

tidak didalam wujud legalitas formal, terstandarisir dalam hal jenjang-jenjangnya, lama belajarnya, paket kurikulumnya, persyaratan usia dan tingkat pengetahuan, dan bahkan pada persyaratan presensi, waktu liburan, serta dana dan sumbangan pendidikannya. Sedangkan pendidikan non formal, paket pendidikannya berjangka pendek, setiap program pendidikannya merupakan suatu paket yang sangat spesifik dan biasanya lahir dari kebutuhan yang sangat dirasakan keperluannya, persyaratan *enrolment*nya lebih fleksibel baik didalam hal usia maupun tingkat kemampuan, materi pelajaran/latihannya relatif lebih luwes, tidak berjenjang kronologis misalnya kursus, penataran dan training.

Dengan latihan diharapkan aparat dapat meningkatkan keterampilannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya setiap hari. Latihan dapat meningkatkan keterampilan kerja, hal ini dikemukakan oleh Barber bahwa timbulnya pekerja terampil mempunyai kemungkinan besar dapat melakukan pekerjaan dengan sangat memuaskan setelah mendapatkan latihan. Pernyataan senada dikemukakan oleh Siagian yang mengemukakan bahwa latihan pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan kerja seseorang atau kelompok.

Selanjutnya Indrawijaya (2001:42) mengemukakan bahwa keterampilan seorang pegawai/aparat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas latihan yang telah dialami. Latihan memang tidak didapatkan dari pendidikan formal dan non formal melainkan didapatkan pada suatu lapangan kerja (pengalaman). Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan personal adalah kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional.

5. Kinerja Pegawai.

Kinerja secara harfiah berasal dari kata “kerja” yang menurut kamus besar bahasa Indonesia (1993:428) berarti kegiatan melakukan sesuatu. Dengan bekerja seseorang akan mendapatkan sesuatu dari hasil kerjanya. Hasil kerja baik saat proses kerja maupun setelah proses kerja ini bisa dikatakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja (*job performance*) adalah catatan hasil atau keluaran (*Outcome*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu, Gomes (1995:155). Menurut Mangkunegara (1995), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara efisien dan efektif penuh kesetiaan. Thoha (2004 : 31) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi.

Hasibuan (2000 ;39) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Wibowo (2007 :21) mengemukakan bahwa kinerja mengandung dua komponen penting yaitu: kompetensi; berarti individu atau organisasi memiliki

kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya. Produktivitas; kompetisi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja atau *outcome*. Mangkunegara (2007 : 67), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti
- b. kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- c. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- d. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- e. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang ada yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Kinerja menurut Gomes (2003:195) kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja menurut Simamora (1997:339) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Menurut Mangkunegara (2006:67) bahwa

kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Menurut Simamora (2004:73), deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu tujuan yang akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Kedua adalah ukuran, dibutuhkan untuk mengetahui apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan penting. Ketiga, penilaian kinerja reguler, yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pada penelitian ini, kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan Tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anaroga dan Suryati (2005:87), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi dimana pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi. Untuk mengetahui motivasi itu maka pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Kedua

pendidikan, pada umumnya pendidikan seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai potensi kerja yang baik pula, dengan demikian pendidikan merupakan syarat penting dalam peningkatan kinerja. Ketiga disiplin kerja, yaitu kedisiplinan dilakukan melalui sesuatu latihan antara lain dengan menghargai waktu dan biaya. Keempat keterampilan, yaitu keterampilan pegawai dalam suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui kursus/pelatihan. Kelima sikap dan etika, yaitu tercapainya hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara sikap dan perilaku dalam proses produksi dan meningkatkan kinerja. Keenam tingkat penghasilan, yaitu penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja akan meningkatkan kinerja. Ketujuh lingkungan kerja, yang dimaksud dalam hal ini adalah termasuk hubungan antara pegawai, hubungan dengan pimpinan, lingkungan fisik dan lain sebagainya. Kedelapan teknologi, yaitu dengan semakin majunya teknologi maka pegawai yang berkinerja tinggi inilah yang dapat mengikuti perkembangan teknologi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad 2001:49) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1) Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2) Faktor Situasional

a) Faktor fisik pekerjaan, meliputi; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

- b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Siagian (2010:52) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Menurut Bernadin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila pegawai memenuhi hal sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 3) Waktu produksi (*production time*), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal sampai menjadi output.
- 4) Efektivitas, persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
- 5) Kemandirian, tingkat dimana pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
- 6) Komitmen kerja, tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Menurut Anaroga (1995:57) kinerja dapat dinilai dan diukur dengan beberapa indikator, yaitu pertama, efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat

dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan. Kedua, tanggung jawab yang merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang. Ketiga, disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan instansi atau perusahaan dimana dia bekerja. Keempat inisiatif, yang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik, dengan perkataan lain inisiatif pegawai merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Indikator kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

a) Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

b) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang

dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

c) **Kehandalan**

Kehandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeithaml & Berry dalam *journal of marketing* (dalam Sudarmanto,2009:14) kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

d) **Kehadiran**

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

e) **Kemampuan bekerja sama**

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dari sejumlah defenisi-defenisi pengukur tingkat kinerja yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti perlu tegaskan bahwa dalam rencana penelitian ini digunakan indikator-indikator pada teori pengukuran kinerja sebagaimana yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2006:378), dimana indikator-indikator tersebut yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

B. Penelitian Terdahulu

Sehubungan topik penelitian ini, beberapa kajian dengan topik yang sama/atau yang berhubungan langsung dengan topik ini sebelumnya akan dibicarakan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi di Kantor Kecamatan Kelapa Dua Kabupaten Tangerang (Zulkarnain, 2015).
2. Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Lebak, (Erna Maeyasari, 2012).
3. Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang,(Andri J. Purnomo 2006).

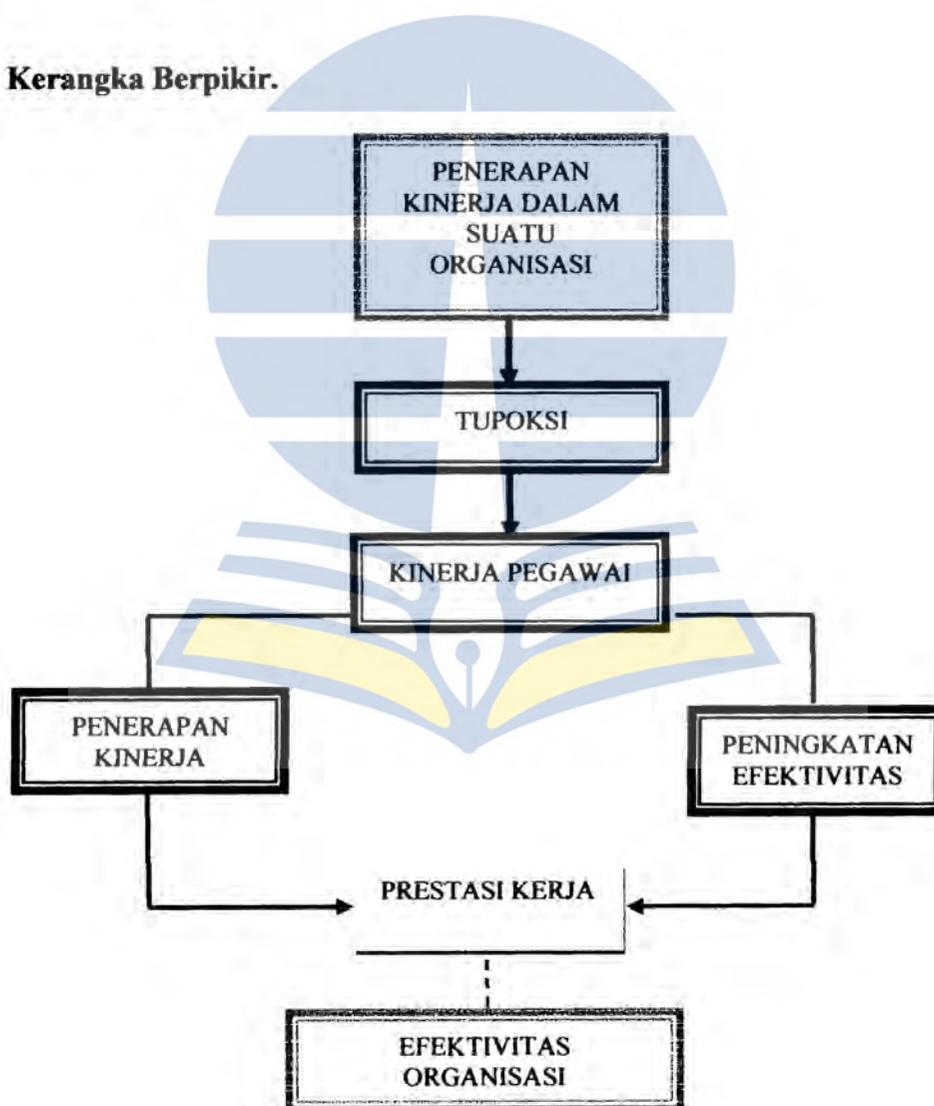
Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

N O	Nama / Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Kesamaan
1.	Zulkarnain / 2015.	Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi di Kantor Kecamatan Kelapa Dua Kabupaten Tangerang.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi.	Semakin meningkatnya kinerja pegawai maka dapat mencapai tujuan organisasi dan organisasi menjadi semakin efektif
2.	Erna Maeyasari / 2012.	Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Lebak.	Kehadiran pegawai pada jam kerja masih diragukan oleh sebab itu Untuk meningkatkan kedisiplinan melalui kehadiran pegawai dapat dilakukan dengan menerapkan absensi Finger Print dan sikap tegas dari pimpinan.	Tingkat kehadiran pegawai pada jam kerja belum dapat dipastikan karena masih menggunakan absensi secara manual sehingga masih banyak pegawai yang menitipkan absensinya kepada rekan kerjanya.

3.	Andri J. Purnomo / 2006	Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.	Terdapat hubungan keselarasan antara variabel independen motivasi pegawai, kepemimpinan dan kehadiran pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi.	Kehadiran pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan demikian dapat mencapai efektivitas organisasi.
----	-------------------------	--	--	---

Hasil-hasil penelitian di atas memperlihatkan penerapan kinerja pegawai dan efektifitas organisasi.

C. Kerangka Berpikir.



Gambar 1.1

D. Operasional Konsep.

Untuk memudahkan konsep permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis mengemukakan beberapa definisi operasional konsep sebagai berikut:

1. Penerapan adalah kemampuan pegawai dalam meningkatkan kinerja
2. Kinerja pegawai adalah hasil kegiatan kerja pegawai.
3. Efektivitas organisasi adalah capaian kinerja organisasi yang dilaksanakan secara tepat di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Ini berarti untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian haruslah berlandaskan keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis. Untuk memperoleh semuanya itu maka dalam bab ini penulis akan menjabarkan metode yang akan digunakan untuk memperoleh data penelitian yang valid.

A. Desain Penelitian.

Berangkat dari fokus dan tujuan penelitian ini, menunjukkan penekanan studi diarahkan pada pemahaman bahwa penerapan kinerja pegawai dalam meningkatkan efektifitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa. Dengan demikian, penelitian ini secara mikro mengarah pada analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan cara memberi tekanan pada dimensi subyektif (Moleong, 2002:10). Sesuai dengan fokus penelitian, maka penelitian ini bersifat Naturalistik, Holistik, Kultural dan Fenomenologi.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bersifat “kualitatif”, yaitu penelitian yang mengutamakan kualitas data dengan mengidentifikasi kondisi situasi sosial yang berhubungan dengan kasus yang bersifat spesifik dengan tujuan untuk memperoleh gambaran pola interaksi antaretnik dengan menggambarkan secara mendalam, detil, dalam konteks, dan secara holistik.

Dalam tradisi penelitian secara kualitatif, Cresswell (1994:114) memperkenalkan tradisi biografi, fenomenologi, grounded theory, etnografi, dan

studi kasus. Dalam penelitian ini, fokusnya adalah pola interaksi antaretnik dalam konteks interaksionisme.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka pendekatan penelitian kualitatif menjadi tepat dengan beberapa alasan: (1) perilaku dan pemahaman individu senantiasa bersifat spesifik; (2) sifat kasus memiliki pola, konsistensi dan konsekuensi yang menonjol; (3) sifat kasus ditujukan untuk memahami tentang tindakan atau perilaku individu yang dikondisikan oleh pegawai Dinas Kesehatan Mamasa.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Lofland (1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Moleong (2001 :33) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Adapun data hasil penelitian didapatkan melalui 2 (dua) sumber data, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian.

3. Informan Penelitian

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi dan mempunyai pedoman sebagai informan mengenai penerapan kinerja pegawai dalam meningkatkan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.

C. Instrumen Penelitian

Upaya untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan sasaran penelitian menjadikan kehadiran peneliti dalam setting penelitian merupakan hal penting karena sekaligus melakukan proses empiris. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Nasution (2003) bahwa instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah si peneliti sendiri sehingga peneliti secara langsung melihat dengan mata kepala sendiri apa yang terjadi dan mendengarkan dengan telinga sendiri sehingga tindakan awal yang dilakukan adalah validasi.

Penelitian kualitatif sebagai *human instrumen*, berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih subyek penelitian dan informan sebagai sumber data, khususnya terhadap pegawai Dinas Kesehatan Mamasa, dengan melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan, Sugiyono (2006:252).

D. Instrumen Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner atau kombinasinya, sedangkan data sekunder diperoleh dan dikumpulkan melalui studi dokumentasi.

Observasi dalam penelitian ini adalah pengamatan sistematis terhadap fenomena interaksi pegawai yang dilakukan secara hati-hati, cermat, fokus, dan bersahabat. Dalam rangka ini peneliti berupaya menggunakan teknik pengamatan melalui keikutsertaan (*participant observation*) di lapangan. Adapun yang penulis amati di kalangan mereka antara lain: respon mereka satu sama lain, sikap tubuh, dan ucapan-ucapan mereka termasuk saat penulis yang melakukan komunikasi dengan mereka.

Selain observasi, pengumpulan data juga dilakukan dengan teknik wawancara. Dalam penelitian ini dilakukan penggunaan kombinasi antara teknik observasi dengan wawancara; artinya selama melakukan observasi peneliti juga melakukan wawancara, bahkan dengan studi dokumentasi.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data penulis lakukan sepenuhnya secara deskriptif. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan secara berkesinambungan sejak pengumpulan data di lapangan baik data observasi awal di kantor, di rumah informan hingga seluruh proses penelitian selesai.

Langkah awal yang penulis lakukan adalah membuat kategori-kategori dalam bentuk lembaran-lembaran. Data yang penulis dapatkan kemudian dimasukkan ke dalam kategori yang sesuai, misalnya data tentang latar belakang informan, data tentang makna interaksi, data tentang pola interaksi merupakan kategori data sehingga memudahkan penulis mengklasifikasinya ke dalam tabel kategori yang sesuai dengan pengkodeannya. Data yang demikian banyak tersebut selanjutnya direduksi dengan mencari intinya (*abstraksi*). Dalam konteks inilah dimensi "*verstehen*" sangat berperan dalam menemukan dimensi inti kategori

data. Setelah itu, hasil abstraksi tersebut disesuaikan dengan temuan-temuan lain yang berfungsi sebagai pengaya data. Pada saat yang sama temuan data juga dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memperkuat data sehingga validitasnya kelihatan (pengabsahan data). Langkah-langkah tersebut sesuai dengan pendapat Moleong (2002: 103), bahwa analisis data adalah proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema yang dapat diangkat menjadi teori substantif. Proses ini dimulai dengan: (1) menelaah seluruh data yang telah diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahaminya; (2) mereduksi data dengan cara abstraksi, yaitu menganalisis dan merangkum intisari data; (3) menyusun data tersebut dalam satuan atau klasifikasi; (4) satuan itu kemudian dikategorisasi sambil membuat *koding*; (5) memeriksa keabsahan data.

Langkah-langkah pengolahan data tersebut juga merupakan berciri kualitatif dengan pendekatan deskriptif, analitik, dan interpretatif (Creswell, 1994: 152), dimana data-data tersebut ditafsirkan oleh penulis secara terus-menerus data dan informasi yang diperoleh melalui keterkaitan antarfenomena berdasarkan kerangka konseptual yang telah ditentukan. Dalam rangka ini penulis gunakan metode *verstehen* dua tingkat: *verstehen* secara *emik* berdasarkan pemahaman subjek dan diteruskan dengan *verstehen* ala *etik* berdasarkan kategori peneliti. Pendekatan ini juga bermakna bahwa data yang telah dianalisis tidak hanya dideskripsikan begitu saja, melainkan ditelaah secara kritis melalui diskusi dan abstraksi teoretik berkenaan dengan interaksi sosial masyarakat multietnik dari berbagai studi sebelumnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Mamasa didirikan disaat secara administratif masih berada dalam wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dengan terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2002 tentang Pembentukan Kota Palopo dan Kabupaten Mamasa

Selanjutnya dalam hal pembentukan Kabupaten Mamasa dimaksudkan sebagai usaha penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang dilengkapi dengan organisasi pemerintahan daerah sesuai kebutuhan daerah setempat maka dibentuklah salah satu perangkat daerah yakni pembentukan organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 32 Tahun 2016 tentang Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa provinsi Sulawesi Barat, dimana penulis mencoba melihat secara khusus kaitannya dengan kedinasan tersebut diatas yaitu kinerja pegawai dalam organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.

Kabupaten Mamasa termasuk daerah dengan curah hujan dan kelembaban yang tinggi dan beriklim dingin. Iklim di wilayah Kabupaten Mamasa sangat dipengaruhi oleh iklim tropika basah yang bercirikan hujan cukup tinggi dengan penyeberan merata sepanjang tahun, sehingga tidak terdapat pergantian musim yang jelas. Iklim ini dipengaruhi pula oleh letak geografisnya yaitu dataran tinggi di daerah pegunungan dan dikelilingi oleh bentangan sungai-sungai dan suhu udara rata-rata 24°C , dimana perbedaan antara suhu terendah dengan suhu tertinggi mencapai $5^{\circ}\text{C} - 7^{\circ}\text{C}$. Jumlah curah hujan rata-rata 140-180 hari/tahun.

Keadaan ini menyebabkan struktur tanah menjadi labil sehingga menimbulkan bencana longsor dan tak jarang menimbulkan banjir.

Ibukota Kabupaten Mamasa terletak di Kota Mamasa, sekitar 370 km dari Kota Makassar, dengan jarak tempuh sekitar 7-8 jam dengan menggunakan kendaraan roda empat. Sedangkan dari kota Pare-pare sebagai pusat Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET) di provinsi Sulawesi Selatan sekitar 252 km. Kabupaten Mamasa ini memiliki luas wilayah 3005,88 km², dimana Kecamatan Tabulahan merupakan kecamatan terluas dengan luas wilayah 513.95 km² atau sekitar 17,07% dari seluruh luas wilayah Kabupaten Mamasa. Sementara luas wilayah terkecil adalah Rantebulahan Timur dengan luas wilayah 31,87 km² atau sekitar 1,03% dari seluruh luas wilayah Kabupaten Mamasa.

Kabupaten Mamasa memiliki beberapa objek wisata yaitu wisata budaya Kuburan Tedong-tedong Minanga di Kecamatan Mamasa, Wisata alam Air Terjun Sarambu dan Permandian Air Panas di desa Tadisi Kecamatan Sumarorong, Agro Wisata Perkebunan Markisa di Kecamatan Mamasa, Wisata Budaya Rumah adat, Perkampungan Tradisional Desa Ballapeu.

Secara administratif Wilayah Kabupaten Mamasa terdiri atas 10 (sepuluh) wilayah kecamatan, namun hingga pada saat ini setelah mengalami pemekaran wilayah, Kabupaten Mamasa terdiri dari 17 (tujuh belas) Kecamatan definitif, yakni : Kecamatan Mamasa, Kecamatan Tabang, Kecamatan Aralle, Kecamatan Mambi, Kecamatan Tabulahan, Kecamatan Pana, Kecamatan Nosu, Kecamatan Sesenapadang, Kecamatan Messawa, Kecamatan Sumarorong, Kecamatan Tanduk Kalua, Kecamatan Tawalian, Kecamatan Rantebulahan

Timur, Kecamatan Bambang, Kecamatan Balla, Kecamatan Buntu Malangka', Kecamatan Mehalaan.

Jumlah penduduk Kabupaten Mamasa dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan, keadaan ini nampak dari data statistik dimana jumlah penduduk pada tahun 2012 sebanyak 142.416 jiwa, tahun 2013 sebanyak 147.660 jiwa, tahun 2014 sebanyak 149.809 jiwa dan pada tahun 2015 sebanyak 151.825 jiwa.

Secara geografis, wilayah Kabupaten Mamasa berbatasan dengan;

- Kabupaten Mamuju pada bagian Utara
- Kabupaten Majene pada bagian Barat.
- Kabupaten Tana toraja dan Kabupaten Pinrang di sebelah Timur dan,
- Kabupaten Polewali Mandar di sebelah Selatan .

Hasil pertanian Kabupaten Mamasa di antaranya padi, jagung, ubi kayu, ubi jalar, kacang tanah, kacang hijau, kacang kedelai, sayur-sayuran dan buah-buahan. Sedangkan dari sektor peternakan adalah ternak sapi, kerbau, kuda, kambing, dan babi. Kemudian untuk jenis unggas adalah ayam kampung, ayam ras, dan itik lokal.

Hasil perkebunan Kabupaten Mamasa pada umumnya berupa kopi maupun kakao, yang dikelola petani secara tradisional. Tanaman kopi yang dihasilkan petani Kabupaten Mamasa, semasa masih menjadi bagian dari Kabupaten Polmas sebelum pemekaran telah memberikan kontribusi dalam mengangkat nama Polewali Mamasa (Polmas) sebagai penghasil kopi bahkan tidak sedikit kopi asal Mamasa yang di pasarkan di daerah tetangga seperti Kabupaten Tana Toraja dan sekitarnya.

1. Visi Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

Pembangunan kesehatan dalam Undang-Undang Kesehatan Nomor 36 tahun 2009 bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. Pembangunan kesehatan diselenggarakan dengan berazaskan perikemanusiaan, keseimbangan, manfaat, perlindungan, penghormatan terhadap hak dan kewajiban, keadilan, gender, dan non diskriminatif dan norma-norma agama. Pembangunan kesehatan bertujuan meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumberdaya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis.

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat terwujud dimana pembangunan kesehatan ini diselenggarakan dengan berdasarkan pada perikemanusiaan, pemberdayaan dan kemandirian masyarakat, adil dan merata, serta mengutamakan manfaat dengan perhatian khusus kepada penduduk rentan dan beresiko tinggi antarlain ibu, bayi, anak, lanjut usia, dan keluarga miskin.

Di Kabupaten Mamasa secara khusus pembangunan yang diselenggarakan harus berwawasan kesehatan artinya bahwa setiap kebijakan publik selalu memperhatikan dampaknya terhadap kesehatan. Pembangunan kesehatan di Kabupaten Mamasa apabila dilihat dari segi pemerataan telah menjangkau seluruh

pelosok kecamatan dan kelurahan, sedangkan jika dilihat dari segi kualitas pelayanan harus lebih ditingkatkan lagi.

Latar Belakang sesuai dengan Visi pembangunan Kesehatan Kabupaten Mamasa adalah “Dinas Kesehatan sebagai penggerak pembangunan Kesehatan yang handal menuju terwujudnya Mamasa sehat”. Dinas Kesehatan selaku SKPD Kesehatan yang bermutu, dan pemberdaya masyarakat dalam bidang Kesehatan. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pembangunan kesehatan mengacu pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagai mana ditetapkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 741/Menkes/Per/VII/2008 : 1) Indikator Derajat Kesehatan yang terdiri atas Indikator-indikator untuk Mortalitas, Morbiditas dan status gizi; 2) Indikator-indikator untuk keadaan lingkungan, perilaku hidup sehat, akses dan mutu pelayanan kesehatan; 3) Indikator- indikator untuk pelayanan kesehatan, sumber daya kesehatan, manajemen kesehatan dan sektor-sektor terkait.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi khususnya di Kabupaten Mamasa disusun buku Profil Kesehatan Kabupaten Mamasa setiap tahunnya. Pada Profil Kesehatan ini disampaikan berbagai data dan informasi yang berkaitan dengan tingkat pencapaian dan penyelenggaraan upaya pelayanan kesehatan serta gambaran dan situasi upaya Kesehatan dan sumber daya Kesehatan. Profil Kesehatan Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa ini diharapkan dapat bermanfaat dalam dukungan sistem Manajemen Kesehatan yang lebih baik dalam rangka pencapaian Visi Dinas Kesehatan “ Dinas Kesehatan sebagai penggerak pembangunan Kesehatan yang handal menuju terwujudnya Mamasa Sehat”.

Tujuan Profil Kesehatan Kabupaten Mamasa ini adalah untuk memberikan gambaran kesehatan yang menyeluruh di Kabupaten Mamasa dalam rangka meningkatnya kemampuan manajemen yang berhasil guna dan berdaya guna. Tujuan khusus yaitu sebagai informasi pembangunan di lingkungan Kabupaten Mamasa meliputi indeks pembangunan manusia (Faktor kependudukan, kondisi ekonomi, pengembangan pendidikan dll). Status kesehatan masyarakat di Kabupaten Mamasa yang meliputi angka kematian, angka kesakitan dan keadaan Gizi Masyarakat dan tersedianya wadah integrasi berbagai data yang telah dikumpulkan sebagai sistem Pencatatan dan pelaporan yang ada di Puskesmas, Rumah Sakit maupun pelayanan kesehatan lainnya. Dalam penyusunan Profil Administrasi Kesehatan, unit-unit lain, maupun berbagai pihak yang memerlukan. Dapat digunakan juga dalam rangka tinjauan/revisi tahunan kondisi kesehatan masyarakat di Kabupaten Mamasa dan berbagai alat evaluasi program tahunan berikutnya, serta dapat digunakan sebagai sarana komunikasi kepada masyarakat untuk menginformasikan status derajat kesehatan masyarakat dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

2. Tugas pokok dan Fungsi (TUPOKSI) organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.

Dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Mamasa, salah satu prangkat organosasi pemerintahan yang dikenal dengan nama Unit Pelaksana Teknis Daerah yang disebut Dinas yang secara khusus penulis gambarkan tupoksinya perangkat yang berkaitan dengan kinerja masing-masing, sebagai berikut :

a. Kepala Dinas.

Dinas Kesehatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas perbantuan dibidang kesehatan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud maka kepala dinas mempunyai fungsi diantaranya, penyusunan rencana strategis dinas berdasarkan rencana strategis pemerintah daerah, perumusan kebijakan teknis dibidang kesehatan sesuai rencana strategis dinas, pelaksanaan dan koordinasi kegiatan dinas.

Sedangkan dalam melaksanakan fungsinya kepala dinas mempunyai tugas antarlain; menetapkan rencana strategis dinas, menyusun rencana kerja dinas, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi penyusunan program dan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya, merencanakan, mengorganisaikan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan koordinasi perumusan kebijakan teknis dibidang kesehatan.

Kepala Dinas membawahi; Sekretaris, Bidang Kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Kesehatan, Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, Bidang Sumberdaya Kesehatan, Unit Pelaksana Teknis (UPTD) Dinas dan Jabatan Fungsional., adapun tugas pokok dan fungsi masing-masing sebagai berikut :

- 1). Sekretaris, mempunyai tugas pokok membantu kepala dinas kesehatan dalam melaksanakan perumusan rencana program dan

kegiatan mengkoordinasikan, monitoring, urusan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta program dan informasi. Dalam melaksanakan tugas pokoknya maka sekretaris mempunyai fungsi antarlain; penyusunan perencanaan umum dan program, penyediaan data dan informasi kesehatan, monitoring dan evaluasi program kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; perumusan kebijakan, pedoman, standarisasi, koordinasi, pembinaan dan pengembangan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; perumusan pengaturan, pembinaan pengembangan pelaksanaan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; pelaksanaan evaluasi, supervisi dan pelaporan kebijakan standarisasi program administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; penyiapan data dan bahan urusan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; pengelola urusan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; pelaksanaan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sedangkan Sekertaris mempunyai tugas antarlain; menyusun rencana kerja anggaran kegiatan kesekretariatan dinas kesehatan; memimpin dalam penilaian Angka Kredit Tenaga fungsional kesehatan yang berhubungan dengan status kepegawaian; menyiapkan bahan kebijakan,

pedoman, standarisasi, pelayanan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; menyiapkan bahan kebijakan, pedoman, standarisasi, pelayanan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; menyiapkan bahan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; menyiapkan bahan program dan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan dan aset, serta perencanaan program dan informasi; menyiapkan bahan kegiatan kesekretariatan, pengendalian dan pembinaan urusan umum, perlengkapan, kerumah tanggan, perpustakaan, kehumasan dan hukum; menyiapkan bahan kegiatan pengelolaan keuangan dan penatausahaan keuangan dinas; mengkoordinasikan pelaksanaan perumusan Renstra, Renja, Lakip, Tapkin serta Profil Dinas Kesehatan; mengkoordinasikan pengumpulan, pengelolaan dan penyajian rencana, program, anggaran belanja kegiatan dari masing-masing bidang; mengkoordinasikan penyelenggaraan dan pengembangan data base dan Sistem Informasi Kesehatan; menyiapkan bahan administrasi pepegawaian dinas; melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam pelaksanaan tugas; melaksanakan pembuatan laporan tugas dan

fungsinya; melaksanakan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sekretaris membawahi Sub Bagian Keuangan, Kepegawaian dan Umum , Sub Bagian Program dan Informasi.

- 2). Bidang Kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Kesehatan; Bidang Kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Kesehatan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas Kesehatan dalam melaksanakan pembinaan, koordinasi, dan evaluasi pelaksanaan tugas dibidang kesehatan keluarga, gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya ,Bidang kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Kesehatan mempunyai fungsi antaralain; penyusunan rencana program dan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; penyusunan bahan rumusan kebijakan teknis dibidang kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pengkoordinasian pelaksanaan program dan kegiatan dibidang kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; penyiapan data dan bahan urusan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; penyelenggaraan kegiatan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pengelolaan urusan kegiatan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja

dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pembinaan kegiatan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pengendalian kegiatan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pelaporan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olahraga, kesehatan dasar dan kesehatan rujukan; pelaksanaan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sedangkan dalam melaksanakan fungsinya bidang ini mempunyai tugas antarlain; menyusun rencana kerja bidang, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program upaya kesehatan keluarga dan gizi, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program kesehatan lingkungan, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program kesehatan kerja, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program kesehatan olahraga, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program kesehatan dasar, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program upaya pelayanan kesehatan rujukan dan khusus, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis program kesehatan penunjang, menyiapkan bahan penyelenggaraan rumah

sakit dan lembaga kesehatan; menyiapkan bahan kebijakan pembinaan, pengendalian dan pengawasan kesehatan masyarakat; menyiapkan bahan pelayanan kesehatan keluarga miskin; melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam pelaksanaan tugas; melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya; melaksanakan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Bidang Kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Kesehatan membawahi; Seksi Kesehatan Keluarga dan Gizi, Seksi Kesehatan Lingkungan, Kesehatan Kerja dan Olahraga; Seksi Pelayanan Kesehatan.

- 3). Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit. Bidang Pengendalian dan Pencegahan Penyakit mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas Kesehatan dalam melaksanakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi pelaksanaan tugas dibidang pencegahan dan pengendalian penyakit. Dalam melaksanakan tugas pokoknya maka Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit mempunyai fungsi antarlain; penyusunan rencana program kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dibidang pencegahan dan pengendalian penyakit; penyiapan pelaksanaan program dan kegiatan dibidang pencegahan dan pengendalian penyakit; penyiapan data dan bahan dibidang pencegahan dan pengendalian penyakit; pembinaan kegiatan pencegahan dan pengendalian penyakit; pelaporan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan dibidang pencegahan dan

pengendalian penyakit; pelaksanaan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sedangkan dalam melaksanakan fungsinya bidang ini mempunyai tugas antarlain; menyusun rencana kerja bidang, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan dibidang pencegahan dan pengendalian penyakit, menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pengendalian teknis program pencegahan dan pengendalian penyakit; menyiapkan bahan perumusan kebijakan pembinaan dan pengendalian teknis upaya imunisasi dan pengamatan penyakit; menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian dan pengawasan penyakit khusus; melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam pelaksanaan tugas; melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya; melaksanakan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit membawahi Seksi Surveilans dan Imunisasi, Seksi Pencegahan dan Pengendalian Penyakit menular, Seksi Pengendalian Penyakit Tidak menular dan Kesehatan Jiwa (Keswa).

- 4). Bidang Sumber Daya Kesehatan; Bidang Sumber Daya Kesehatan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas Kesehatan dalam melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pelayanan kefarmasian dan alat kesehatan serta pembinaan mutu sumber daya manusia kesehatan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya maka Bidang Sumber Daya Kesehatan mempunyai fungsi antarlain; Penyusunan rencana program dan kegiatan sesuai

dengan bidang tugasnya; penyusunan bahan rumusan kebijakan teknis dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan; pengkoordinasian pelaksanaan program dan kegiatan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan, pembinaan, penyelenggaraan dan pengelolaan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan; pembinaan, penyelenggaraan dan pengelolaan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan, pembinaan, penyelenggaraan dan pengelolaan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan; pengendalian kegiatan pengumpulan dan pengelolaan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan; pelaporan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan dibidang kefarmasian, alat kesehatan dan sumber daya manusia kesehatan; pelaksanaan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sedangkan dalam melaksanakan fungsinya maka Kepala Bidang Sumber Daya Kesehatan mempunyai tugas antarlain; menyusun rencana kerja bidang; menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis dibidang kefarmasian; menyiapkan bahan kebijakan dan pembinaan pengendalian teknis dibidang alat kesehatan; menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan teknis dibidang sumber daya manusia kesehatan; melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam pelaksanaan tugas; melaksanakan pembuatan laporan tugas dan

fungainya; melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bidang Sumber Daya Kesehatan membawahi; Seksi Kefarmasian, Seksi Alat Kesehatan dan Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan.

B. Hasil.

1. Penerapan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

Dalam bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian berdasarkan Indikator kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut :

a) Kuantitas

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kuantitas. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di lapangan maka berikut petikan wawancara penulis dengan informan (DAM) salah satu staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa :

“...menurut saya selama ini penerapan kinerja yang nyata saya lakukan adalah bisa dilihat dari kegiatan (job deskripsi) yang diberikan kepada saya, dan disitu terlihat berapa item pekerjaan yang saya selesaikan setiap harinya.” (Hasil wawancara DAM, Maret 2017)

Hal yang sama dikemukakan oleh informan (M.E) yang juga staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...saya kira sama dengan yang lain bahwa kondisi pekerjaan saya sehari-hari dapat dilihat dari berapa banyak item pekerjaan saya dan saya mampu menyelesaikan dengan baik. Hal itu dapat terlihat nanti dari penilaian pimpinan kami.” (Hasil wawancara M.E, Maret 2017)

Kuantitas pekerjaan staf yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sudah kami lakukan selama ini sebagai wujud menerapkan kinerja pegawai. Hal tersebut sama dengan hasil wawancara penulis dengan informan (R.B) salah seorang Ka. Subag Keuangan, Kepegawaian dan Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...selama penilaian kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan mereka yang dilihat dari catatan dan evaluasi pekerjaan pegawai. Jadi mengukur kinerja mereka sehari-hari berdasarkan standar pengukuran dari hasil pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawai.” (Hasil wawancara R.B, Maret 2017)

b) Kualitas

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kualitas. Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di lapangan maka berikut petikan wawancara penulis dengan informan (Y.E.M) salah satu staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa :

“...menurut saya untuk mengukur kinerja kami dikatakan berkualitas atau tidak maka dapat dilihat dari seberapa besar evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan kami di kantor, selama ini saya berusaha bekerja dengan penuh disiplin dan berdasarkan job yang tertera sehingga sedapat mungkin saya

bekerja berdasarkan keterampilan dan kemampuan saya.” (Hasil wawancara Y.E.M, Maret 2017)

Hal yang sama dikemukakan oleh informan (F.S) yang juga staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...kalau mau mengukur pekerjaan saya dari segi kualitas maka dapat dilihat dari hasil pekerjaan saya. Tentu akan terlihat dari apa yang saya kerjakan berdasarkan standar penilaian di kantor, misalnya saya diberi tugas mendata jumlah ibu hamil maka dengan penuh kehati-hatian saya jalankan tugas itu dengan melihat fakta dan data masyarakat .” (Hasil wawancara F.S, Maret 2017)

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas pekerjaan staf yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sudah kami lakukan selama ini sebagai wujud menerapkan kinerja pegawai. Hal tersebut sama dengan hasil wawancara penulis dengan informan (R.B) salah seorang Ka. Subag Keuangan, Kepegawaian dan Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...kemampuan pegawai kami dalam melaksanakan tugasnya sudah diatas rata-rata. Hal ini dapat kami berikan data dari evaluasi setiap bulan dan tahun, maka disitu terlihat bagaimana kualitas pegawai mengerjakan tugasnya dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sehari-hari, tentu kalau ada yang mempertanyakan kualitas pekerjaan mereka sehari-hari maka dapat diketahui dari laporan atasan langsung atau dari teman sejawat mereka di kantor.” (Hasil wawancara RB, Maret 2017)

c) Keandalan

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari keandalan. Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeithaml & Berry (dalam Sudarmanto, 2009) keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat,

benar dan tepat. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan di lapangan maka terlihat petikan wawancaranya. Berikut hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan yang terpilih dan berinisial (A.I) staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa :

“...saya berpikir selama ini saya bekerja sebagai salah satu staf Dinas Kesehatan sudah melakukan pekerjaan dengan benar dan berdasarkan apa yang diperintahkan oleh pimpinan saya sehingga kalau ada pelayanan kami yang tidak akurat dan benar maka pasti ada hukuman dan konsukuensinya. Jadi sekali lagi saya menyampaikan bahwa pekerjaan saya sudah memenuhi standar pekerjaan yang ditetapkan oleh kantor.” (Hasil wawancara A.I, Maret 2017)

Hal yang sama dikemukakan oleh informan (F.S) yang juga staf Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...selama ini saya bekerja dengan sangat hati-hati dan terus merujuk pada koridor pekerjaan kami masing-masing, maka sebagai staf saya sangat konsistensi terhadap kerja dan pelayanan saya.” (Hasil wawancara F.S, Maret 2017)

Kehandalan yang dimaksud mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat. Selama ini apa yang dilakukan oleh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa telah mampu mewujudkan kinerja mereka terutama dalam hal kehandalan. Kehandalan ini harus teruji di lapangan karena hal ini berkaitan erat dengan pelayanan. Sehingga ketika mereka tidak bekerja dengan benar dan akurat maka hal tersebut nampak pula pada kinerja pekerjaan mereka sehari-hari. Hal tersebut sama dengan hasil wawancara penulis dengan informan (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...saya kira apa yang dilakukan oleh pegawai kami selama ini mencerminkan kemampuan pekerjaan mereka yang benar dan akurat. Karena sepanjang pengetahuan saya di Kantor mereka para pegawai yang tidak memiliki kehandalan, kecakapan, dan kemampuan memanipestasikan pekerjaan mereka sehari-hari akan tergeser dengan sendirinya dan

digantikan oleh pegawai lain yang handal. Itulah dinamika dalam menerapkan dan menilai kinerja mereka sehari-hari. Selain itu, ketepatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan bagi kami” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

d) Kehadiran

Kehadiran sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kehadiran. Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja. Sekarang ini Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa merencanakan menerapkan system absensi (kehadiran berbasis finger) system ini sangat membantu pegawai dan pengelola absensi kehadiran untuk menghitung jumlah kehadiran pegawai. Berikut hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (M.A) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...perlunya kehadiran finger (absensi kehadiran secara elektronik) dapat membantu kami untuk meyakinkan diri dan pimpinan bahwa kami telah hadir di kantor sesuai dengan jam kantor. Olehnya itu, tidak ada lagi keraguan bagi pimpinan kami untuk mengetahui keberadaan kami diwaktu kerja.” (Hasil wawancara M.A, Maret 2017)

Hal yang berbeda disampaikan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (BD) berikut ini :

“...selama masih berlakunya absen manual maka absensi bisa dititipkan kepada pegawai lainnya. Sedangkan apabila diterapkan finger absen maka tidak bisa lagi ada pegawai yang menitipkan absensinya. Itulah yang dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai.” (Hasil wawancara M.A, Maret 2017)

Untuk masalah kehadiran yang meyakinkan pegawai masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, maka pihak kami merencanakan menyediakan alat finger (absensi kehadiran secara elektronik) hal ini dibuat untuk memaksimalkan pekerjaan di bagian kepegawaian terutama berhubungan dengan

kehadiran semua pegawai tanpa terkecuali. Hal yang sama diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...sekarang sudah jamannya teknologi sehingga kami pun sangat menyarankan untuk memanfaatkan kehadiran teknologi melalui mesin *finger* (absensi secara elektronik) untuk menjawab dan meyakinkan bahwa pegawai kami hadir dan masuk kerja sesuai jam kerja.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

e) Kemampuan bekerjasama

Salah satu indikator terakhir dalam menjawab rumusan masalah pertama adalah kemampuan bekerjasama. Dalam kaitan dengan penerapan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka kemampuan bekerjasama dengan yang lainnya menjadi mutlak dimiliki oleh setiap pegawai. Kemampuan kerja sama yang dimaksud adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Berikut hasil wawancara kami dengan salah seorang informan terpilih berikut ini :

“...saya yakin apabila ingin menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat maka saya harus melakukan kerja sama dengan pegawai lainnya. Hal ini saya sering buktikan sendiri dengan manfaat kerjasama dengan pegawai lainnya di kantor.” (Hasil wawancara Nat, Maret 2017)

Hal yang sama dengan informan (Sar) salah seorang informan yang bekerja sebagai pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...pengalaman saya bekerja selama ini adalah bersama-sama menyelesaikan tugas kantor. Terkadang kami saling menunggu untuk satu pekerjaan yang dijalankan bersama. Hasilnya sangat bagus.” (Hasil wawancara Sar, Maret 2017)

Tidak dapat dipungkiri bahwa kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas dan

pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Hal yang lain dikemukakan oleh salah seorang pimpinan (Y.B) di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa berikut ini :

“...sulit dipisahkan dalam sebuah kelompok untuk tidak bekerjasama dengan yang lainnya karena hasilnya pun akan semakin baik dan benar, hal ini kami buktikan sendiri bagaimana bekerjasama itu dapat meningkatkan kinerja kami di kantor.” (Hasil wawancara Y.B, Maret 2017)

2. Bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

Di dalam organisasi, efektivitas merupakan bahasan yang diangkat berdasarkan issue seperti restrukturisasi sumberdaya yang tersedia, perubahan teknologi, pemodifikasian iklim dan budaya organisasi dan pengembangan strategi performa anggota organisasi berbasis target. Sementara itu, bahasan efisiensinya meliputi evaluasi atas segala sumberdaya yang dioperasikan; apa-apa yang jadi ‘bahan bakar’ efektivitas. Ini pada gilirannya akan meliputi pengorganisasian yang lebih baik atas aspek *man, material, machine, methods* dan *money*. Seluruh sumberdaya tersebut hanya tersedia dalam jumlah terbatas, sehingga adalah tugas para manajer untuk bisa mendayagunakan semua itu secara optimal dalam waktu yang sependek mungkin. Baik efektivitas maupun efisiensi mengharuskan organisasi maupun pribadi untuk terus menetapkan target, menganalisa kerja dengan seksama, mengatur prioritas, dan senantiasa berfokus pada apa-apa yang paling bisa berikan dampak atau nilai terbesar untuk setiap waktu yang dihabiskan.

Dalam tesis, penulis akan membahas bentuk keefektifan dan efisiensi suatu organisasi dilihat dari segi aspek *man, material, machine, methods* dan *money*.

a. Man

Pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *man*. *Man* (*manusia/tenaga kerja*) merujuk pada manusia sebagai tenaga kerja. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan (VTM) yang terpilih maka berikut hasil kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“...selama ini penerimaan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sesuai dengan kebutuhan kantor, sehingga SDM yang ada diharapkan dapat meningkatkan efisiensi organisasi.” (Hasil wawancara VTM, Maret 2017)

Tenaga kerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberikan kontribusi kepada efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (BD) berikut ini :

“...kami sebagai pegawai senantiasa bekerja dengan kebutuhan organisasi dapat mencapai tujuannya. Termasuk bagaimana bekerja secara efektif dan tidak menjadikan dinas menjadi tempat pembuangan pegawai yang tidak produktif.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017)

Untuk masalah ketenagakerjaan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan pelatihan, seminar, dan kegiatan lainnya yang tujuannya untuk efektifitas organisasi. Berikut yang diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...kami terus melakukan peningkatan kemampuan SDM melalui pelatihan dan mengikutsertakan mereka untuk seminar dan sejenisnya. Hal ini dilakukan kantor kami untuk peningkatan kemampuan SDM.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

b. *Machines* (Mesin)

Pada indikator kedua pada pertanyaan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *machines*. *Machines* (Mesin), merujuk pada mesin sebagai fasilitas/alat penunjang kegiatan organisasi baik operasional maupun nonoperasional. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan (Sar) yang terpilih maka berikut hasil kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“...saya sudah bekerja cukup lama, apa yang menjadi penunjang kerja selama ini sudah disediakan oleh kantor sehingga kami bisa bekerja dengan baik dan maksimal.” (Hasil wawancara Sar, Maret 2017)

Fasilitas kantor berupa komputer, alat print, dan fasilitas internet memberikan kontribusi kepada efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (BD) berikut ini :

“...jumlah fasilitas kantor terutama pengadaan komputer cukup memenuhi kebutuhan kami sebagai staf, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja kami karena didukung oleh fasilitas yang cukup dan baik.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017)

Untuk masalah fasilitas penunjang kegiatan kantor pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sudah menjadi kepastiaan untuk pengadaannya setiap tahun, hal ini dilakukan untuk peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan penyelesaian tugas dan sebagainya yang tujuannya untuk efektifitas organisasi. Berikut yang diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...kami terus melakukan peningkatan penunjang dan fasilitas kantor demi memenuhi kebutuhan setiap pegawai dalam melancarkan tugas sehari-hari sehingga tidak ada lagi keluhan terutama dalam fasilitas kantor yang telah

disebutkan seperti computer, alat print, dan fasilitas internet.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

c. Money

Pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *money*. *Money* (Uang/Modal), merujuk pada uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan kantor. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan (YB) yang terpilih maka berikut hasil kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“...tidak dapat dipungkiri bahwa setiap kegiatan membutuhkan dana/biaya operasional, maka seyogyanya Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa menyesuaikan kebutuhan kantor dengan tetap menyediakan dana operasional pendamping.” (Hasil wawancara YB, Maret 2017)

Penyediaan dan penyertaan modal usaha dalam kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa memerlukan komitmen tinggi terhadap efektifitas peningkatan kinerja pegawai. Hal yang sama dikemukakan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (MA) berikut ini :

“...kami sebagai pegawai sadar dan senantiasa bekerja dengan kebutuhan organisasi dapat mencapai tujuannya. Termasuk bagaimana penyediaan dana untuk keperluan dan kebutuhan pegawai untuk bekerja.” (Hasil wawancara MA, Maret 2017)

Untuk masalah uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan kantor pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi terhadap eksistensi dan konsistensi kantor terhadap berjalannya roda organisasi. Berikut yang diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...keyakinan kami akan jalannya roda organisasi sangat ditentukan oleh seberapa kuat dan penyediaan dana operasional kantor sehingga hal-hal

yang bisa mengganggu pekerjaan dapat diatasi dengan cepat.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

d. Method

Pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *method. Method* (Metode/Prosedur), merujuk pada metode/prosedur sebagai panduan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan (VTM) yang terpilih maka berikut hasil kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“...saya kira selama ini seluruh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan petunjuk dan aturan yang berlaku, sehingga kesalahan akan terjadinya human error akibat kesalahan prosedur tersebut dapat ditekan/dikurangi.” (Hasil wawancara VTM, Maret 2017)

Metode/prosedur kerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberlakukan dan menerapkan standar operasional prosedur (SOP) hal ini berdampak pada efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (BD) berikut ini :

“...kami sebagai pegawai *senantiasa* bekerja sesuai dengan petunjuk pimpinan yang telah ditetapkan dan diterapkan oleh kantor. Sehingga petunjuk ini menjadi rujukan kami dalam bekerja sehari-hari.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017).

Untuk masalah metode/prosedur, merujuk pada metode/prosedur sebagai panduan pelaksanaan kegiatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan efektifitas organisasi. Berikut yang

diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...kami sebagai pegawai senantiasa bekerja sesuai dengan petunjuk pimpinan yang telah ditetapkan dan diterapkan oleh kantor. Sehingga petunjuk ini menjadi rujukan kami dalam bekerja sehari-hari.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017).

e. *Materials*

Pada indikator pada pertasnyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *materials*. *Materials* (Bahan baku), merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan (Asf) yang terpilih maka berikut hasil kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“...khusus pegawai kami di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan kegiatan produksi atau hasil karya baik berupa buku, petunjuk dan selebaran untuk kegiatan peningkatan kesehatan masyarakat selalu merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada masyarakat.” (Hasil wawancara Asf, Maret 2017)

Bahan baku yang merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen adalah metode yang erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberlakukan dan menerapkan kategori pemanfaatan sumber dan bahan baku yang diperlukan masyarakat. Hal yang sama dikemukakan oleh informan terpilih lainnya yang berinisial (BD) berikut ini :

“...banyak hasil karya dari kami terutama bagaimana memanfaatkan bahan-bahan di kantor untuk dimanfaatkan langsung oleh masyarakat, misalnya panduan penyediaan obat malaria dengan pertolongan pertama di lingkungan masyarakat dan sebagainya.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017)

Untuk masalah Bahan baku yang merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen sebagai panduan pelaksanaan kegiatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan efektifitas organisasi. Berikut yang diutarakan oleh (SPL) salah seorang Ka. Seksi SDM Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut :

“...peningkatan kemampuan pegawai melalui mengolah dan memanfaatkan bahan atau barang di kantor yang dimanfaatkan langsung oleh masyarakat sangat di *support* oleh dinas.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)

C. Pembahasan

Pada bab ini penulis akan membahas hasil penelitian dari kedua pertanyaan dari rumusan masalah sebelumnya. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil penelitian berikut ini sebagai berikut :

1. Penerapan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

Penerapan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa yang telah dilakukan oleh pegawai melalui wawancara di lapangan dipaparkan berdasarkan indikator kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

a) Kuantitas

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kuantitas. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Menurut

Brotoharsojo (2003:56) bahwa “Quantity (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987:101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan di lapangan maka bahwa penerapan kinerja yang nyata lakukan adalah bisa dilihat dari kegiatan (job deskripsi) yang diberikan kepada pegawai, dan disitu terlihat berapa item pekerjaan yang kami selesaikan setiap harinya. Selain itu, kondisi pekerjaan kami sehari-hari dapat dilihat dari berapa banyak item pekerjaan pegawai dan pegawai mampu menyelesaikan dengan baik. Hal itu dapat terlihat nanti dari penilaian pimpinan setiap tahunnya melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Oleh sebab itu setiap pegawai hendaknya memiliki uraian tugas masing-masing dan membuat kontrak kerja pada awal tahun terhadap target pekerjaan yang harus diselesaikannya dalam setahun dan akan dievaluasi pada akhir tahun melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tersebut.

Kuantitas pekerjaan staf yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sudah dilakukan selama ini sebagai wujud menerapkan kinerja pegawai. Hal tersebut diperoleh dari hasil

wawancara penulis dengan informan yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan mereka yang dilihat dari catatan dan evaluasi pekerjaan pegawai. Jadi mengukur kinerja mereka sehari-hari berdasarkan standar pengukuran dari hasil pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawai.

b) Kualitas

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kualitas. Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, Matutina (2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

1. Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan insentif atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di lapangan diperoleh hasil penelitian yang mengacu pada kualitas pekerjaan pegawai untuk mengukur kinerja kami dikatakan berkualitas atau tidak maka dapat dilihat dari seberapa besar evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan di kantor, selama ini pegawai berusaha bekerja dengan penuh disiplin dan berdasarkan job yang tertera sehingga sedapat mungkin pegawai bekerja berdasarkan keterampilan dan kemampuannya masing-masing. Selain itu, untuk mengukur kualitas pekerjaan pegawai dari segi kualitas maka dapat dilihat dari hasil pekerjaan pegawai itu sendiri. Tentu akan terlihat dari apa yang pegawai kerjakan berdasarkan standar penilaian di kantor, misalnya pegawai diberi tugas mendata jumlah ibu hamil maka dengan penuh kehati-hatian pegawai jalankan tugas itu dengan melihat fakta dan data masyarakat.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas pekerjaan staf yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sudah pegawai lakukan selama

ini sebagai wujud menerapkan kinerja pegawai. Hal tersebut sama dengan hasil wawancara penulis dengan informan yang menyebutkan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah diatas rata-rata. Hal ini dapat dilihat dari data dari evaluasi setiap bulan dan tahun, maka disitu terlihat bagaimana kualitas pegawai mengerjakan tugasnya dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sehari-hari, tentu kalau ada yang mempertanyakan kualitas pekerjaan mereka sehari-hari maka dapat diketahui dari laporan atasan langsung atau dari teman sejawat mereka di kantor. Disamping itu untuk mengukur kualitas pekerjaan seorang pegawai hendaknya memiliki alat ukur dan berpatokan pada target pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

c) Keandalan

Sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari keandalan. Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeithaml & Berry (dalam Sudarmanto, 2009) keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

Dasar pemikiran konsep analisa keandalan adalah bertolak dari pemikiran layak atau tidaknya suatu sistem melakukan fungsinya. Keandalan / *Reliability* dapat didefinisikan sebagai nilai probabilitas bahwa suatu komponen atau sistem akan sukses menjalani fungsinya, dalam jangka waktu dan kondisi operasi tertentu. Keandalan dapat dirumuskan sebagai integral dari distribusi probabilitas suksesnya operasi suatu komponen atau sistem, sejak waktu mulai beroperasi (*switch on*) sampai dengan terjadinya kegagalan (*failure*).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan di lapangan maka terlihat petikan wawancaranya. Berikut hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan yang menyebutkan bahwa kehandalan bekerja sebagai salah satu indikator yang diprioritaskan dalam melakukan pekerjaan dengan benar dan berdasarkan apa yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga kalau ada pelayanan pegawai yang tidak akurat dan benar maka pasti ada hukuman dan konsukuensinya. Jadi untuk memenuhi standar pekerjaan yang ditetapkan oleh kantor bentuk kehandalan bekerja dengan sangat hati-hati dan terus merujuk pada koridor pekerjaan pegawai masing-masing, maka sebagai staf harus konsistensi terhadap kerja dan pelayanan.

Kehandalan pegawai yang dimaksud dalam pembahasan ini mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat. Selama ini apa yang dilakukan oleh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa telah mampu mewujudkan kinerja mereka terutama dalam hal kehandalan. Kehandalan ini harus teruji di lapangan karena hal ini berkaitan erat dengan pelayanan. Sehingga ketika mereka tidak bekerja dengan benar dan akurat maka hal tersebut nampak pula pada kinerja pekerjaan mereka sehari-hari. Pegawai memenuhi kehandalan mereka dalam bekerja mencerminkan kemampuan pekerjaan mereka yang benar dan akurat. Karena sepanjang pengetahuan penulis dalam teori kehandalan dalam pembahasan ini khususnya pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa mampu memanipulasikan pekerjaan mereka sehari-hari akan tergeser dengan sendirinya dan digantikan oleh pegawai lain yang handal. Itulah dinamika dalam menerapkan dan menilai kinerja mereka sehari-hari. Selain itu, ketepatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan bagi pegawai.

d) Kehadiran

Dalam pembahasan ini, kehadiran sebagai salah satu indikator kinerja dalam penelitian ini maka untuk mengetahui penerapan kinerja pegawai diukur dari kehadiran. Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja. Sekarang ini Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa masih menerapkan dan menjalankan absensi pegawai secara manual dan baru merencanakan untuk menerapkan system absensi secara elektronik (kehadiran berbasis finger). System ini sangat membantu pegawai dalam pengelola absensi kehadiran untuk menghitung jumlah kehadiran pegawai. Dalam wawancara dengan salah seorang staff yang mengatakan bahwa selama ini absensi pegawai masih menggunakan absensi secara manual sehingga kehadiran pegawai baik waktu apel pagi, apel sore maupun waktu jam kerja belum bisa dijamin kebenarannya. Hal ini disebabkan karena masih banyaknya pegawai yang menitipkan absennya kepada rekan kerjanya atau dengan kata lain ditanda tangani oleh rekan kerjanya, sehingga sering menimbulkan rasa ketidakadilan kepada pegawai lainnya. Apabila hal ini tidak ditindaklanjuti oleh pimpinan maka kehadiran pegawai sesuai jam kerja tidak dihiraukan lagi oleh setiap pegawai yang tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Semangat kerja dapat diukur melalui absensi /presensi pegawai ditempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya, Hasley (1992;67).

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi : Presensi (tingkat kehadiran),

Disiplin Kerja, Kerjasama, dan Tanggung Jawab. Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui : a) Kehadiran pegawai di tempat kerja, b) Ketepatan karyawan datang atau pulang, c) Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak. Nitisemito, (1982; 199).

Sedangkan tingkat disiplin kerja dapat dilihat dari : a) Ketepatan waktu, b) Mampu memanfaatkan dan menggerakkan segala perlengkapan dengan baik, c) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, d) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan (kepatuhan pada peraturan) dan e) Memiliki tanggung jawab yang tinggi. Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan berkembang maka dibuatlah suatu aturan yaitu yang biasa disebut peraturan organisasi. Peraturan organisasi dapat diartikan ialah suatu kumpulan aturan yang dibuat oleh seorang pemimpin suatu organisasi agar terciptanya suatu keteraturan antara para pimpinan dan para pegawai sehingga terciptanya keselarasan dalam bekerja dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Ketentuan yang berhubungan dengan waktu dan kehadiran pegawai biasanya diatur dengan ketentuan-ketentuan sbb : 1) Penetapan waktu kerja didasarkan kepada kebutuhan-kebutuhan perlu dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 2) Jumlah jam kerja bagi pegawai adalah 40 hari seminggu, 3) Jam istirahat tidak dihitung sebagai jam kerja, 4) Setiap pegawai wajib hadir dan mulai bekerja pada waktu yang tidak ditetapkan, 5) Kehadiran pegawai dicatat dengan kartu hadir (lime Card) pada saat maupun pada saat pulang kerja, 6) Pengisian kartu hadir (Time Card) harus dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan sendiri. Pengisian yang dilakukan oleh orang lain merupakan pelanggaran kedisiplinan, dan hal tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan 7) Keterlambatan masuk kerja atau meninggalkan tempat kerja sebelum jam kerja berakhir dianggap sebagai tindakan ketidak disiplin dan merupakan pelanggaran tata tertib, kecuali dengan izin atasan langsung dan karena alasan-alasan yang dapat diterima, dan 8) Pegawai yang tidak masuk kerja karena sakit atau karena alasan lain yang dapat diterima Perusahaan, wajib memberitahukan kepada atasannya pada hari tersebut secara tertulis atau telephone selambat-lambatnya pada hari kerja berikutnya, 9) Jika tidak hadir kerja karena sakit, maka wajib membawa surat keterangan dokter setelah ia masuk kerja kembali, 10) Jika ketidak hadiran karena hal-hal lain, ia diwajibkan membuat surat pemberitahuan tertulis dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, dan yang terakhir adalah 11) Pegawai yang tidak mengindahkan kewajiban tersebut dianggap mungkir dan akan dikenakan sanksi.

Hasil pembahasan dari wawancara penulis dengan salah seorang informan di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa bahwa menyarankan kehadiran finger

(absensi kehadiran secara elektronik) dapat membantu pegawai untuk meyakinkan diri dan pimpinan bahwa pegawai telah hadir di kantor sesuai dengan jam kantor. Oleh sebab itu, tidak ada lagi keraguan bagi pimpinan untuk mengetahui keberadaan pegawai di waktu kerja. Selain itu, selama masih berlaku absen manual maka absensi bisa dititipkan kepada pegawai lainnya sehingga menimbulkan rasa ketidakadilan kepada pegawai yang rajin. Namun apabila kehadiran absen finger maka tidak bisa lagi ada pegawai yang menitipkan absensinya.

Untuk masalah kehadiran yang meyakinkan pegawai masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, maka pihak Dinas Kesehatan telah merencanakan untuk menyediakan alat *finger* (absensi kehadiran secara elektronik) hal ini dibuat untuk memaksimalkan pekerjaan di bagian kepegawaian terutama berhubungan dengan kehadiran semua pegawai tanpa terkecuali. Sekarang sudah jamannya teknologi sehingga pegawai pun memanfaatkan kehadiran teknologi melalui mesin *finger* (absensi secara elektronik) untuk menjawab dan meyakinkan bahwa pegawai hadir dan masuk kerja sesuai jam kerja.

Menurut Hasibuan (2008:194) pada dasarnya ada 8 (delapan) indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan.

Tujuan (*goals*) dan kemampuan (*ability*) pegawai ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa tujuan pemberian pekerjaan yang dibebankan kepada

pegawai harus sepadan atau sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bersungguh-sungguh dalam bekerja dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan.

Teladan pimpinan berperan penting untuk membentuk kedisiplinan pegawai mengingat pimpinan sebagai teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan para pegawai akan terbawa baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (semisal kurang disiplin), maka para pegawai juga pasti akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa.

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

5. Waskat.

Waskat (pengawas melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waksat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai.

Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan.

6. Sanksi hukum.

Sanksi hukuman berperan strategis dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang sepadan, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sehingga sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan pegawai.

7. Ketegasan.

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi.

8. Hubungan kemanusiaan.

Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat semua pegawainya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini jelas akan memotivasi kedisiplinan pegawai yang baik pada suatu instansi.

e) Kemampuan bekerjasama

Pembahasan pada salah satu indikator terakhir dalam menjawab rumusan masalah pertama adalah kemampuan bekerjasama. Dalam kaitan dengan penerapan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka kemampuan bekerjasama dengan yang lainnya menjadi mutlak dimiliki oleh setiap pegawai. Kemampuan kerjasama yang dimaksud adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam

menyelesaikan sesuatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Secara umum evaluasi kinerja melalui kerjasama tim menjelaskan mengenai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktivitas di masa mendatang. Dalam era globalisasi telah menuntut adanya perubahan pola bekerja individu menjadi pola tim yang sangat cepat dan menyebabkan adanya pergeseran pemikiran yang kompleks di segala bidang. Untuk itu organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi organisasi. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi organisasi adalah pegawai organisasi. Pegawai merupakan penggerak operasi organisasi, sehingga jika kinerja pegawai organisasi baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 2007:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Pengertian kinerja (*kerjasama*) pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara tim/*kerjasama*. Kinerja para pegawai akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dan ikut berpartisipasi dan menjadi bagian tim dalam proses kegiatan pada unit organisasi dimana mereka bekerja.

Dengan adanya partisipasi pegawai dalam proses kegiatan organisasi, hal ini akan meningkatkan kesadaran pegawai akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, pegawai tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Masalah kinerja bagi organisasi melalui kerja sama adalah masalah yang sangat penting. Tanpa adanya kinerja yang baik tidak mungkin organisasi dapat menghasilkan produk yang kompetitif. Peningkatan kinerja mempunyai implikasi yang positif bagi organisasi itu sendiri, artinya organisasi dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas produk yang optimal dengan harga bersaing. Selain itu juga, mempunyai implikasi yang positif terhadap kualitas kehidupan pegawai, karena memberikan sumbangan terhadap peningkatan kualitas hidup pegawai. Kinerja pegawai akan meningkat bila didukung oleh penerapan sistem manajemen kinerja dan sistem pengembangan karir yang baik dan efektif serta penerapan kerjasama tim dan partisipasi pegawai

Hasil wawancara penulis di lapangan dengan informan terpilih menyebutkan bahwa apabila ingin menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat maka pegawai harus melakukan kerjasama dengan pegawai lainnya. Hal ini sering buktikan sendiri dengan manfaat kerjasama dengan pegawai lainnya di kantor. Selain itu pengalaman pegawai bekerja selama ini adalah bersama-sama menyelesaikan tugas kantor. Terkadang pegawai saling menunggu untuk satu pekerjaan yang dijalankan bersama. Hasilnya sangat bagus. Tidak dapat dipungkiri bahwa kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sementara itu memang sulit dipisahkan dalam sebuah kelompok untuk tidak bekerjasama dengan yang lainnya karena hasilnya pun akan semakin baik dan benar, hal ini kami buktikan sendiri bagaimana bekerjasama itu dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor. Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa yang terdiri dari beberapa bidang/bagian sangat membutuhkan kerjasama yang baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau permasalahan sekalipun khususnya yang menyangkut bidang kesehatan. Adanya keterkaitan antara bidang dan program membuat pentingnya kerjasama, baik dalam bentuk tim maupun antara orang dengan orang sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, tepat dan mencapai kinerja yang optimal.

b. Bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa

Dalam pembahasan ini yang menjadi indikator adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi, efektivitas merupakan bahasan yang diangkat berdasarkan isu seperti restrukturisasi sumberdaya yang tersedia, perubahan teknologi, pemodifikasian iklim dan budaya organisasi dan pengembangan strategi performa anggota organisasi berbasis target. Sementara itu, bahasan efisiensinya meliputi evaluasi atas segala sumberdaya yang dioperasikan; apa-apa yang jadi 'bahan bakar' efektivitas. Ini pada gilirannya akan meliputi pengorganisiran yang lebih baik atas aspek *man, material, machine, methods* dan *money*. Seluruh sumberdaya tersebut hanya tersedia dalam jumlah terbatas, sehingga menjadi tugas para manajer untuk bisa mendayagunakan semua itu secara optimal dalam waktu yang sependek mungkin.

Baik efektivitas maupun efisiensi mengharuskan organisasi maupun pribadi untuk terus menetapkan target, menganalisa kerja dengan seksama, mengatur prioritas, dan senantiasa berfokus pada apa-apa yang paling bisa memberikan dampak atau nilai terbesar untuk setiap waktu yang dihabiskan. Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya Manullang (2002:16). Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan, Susilo (2000:42).

Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia itu sendiri), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia; motivasi di tandai dengan munculnya rasa/*feeling* yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia; motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Dalam tesis ini penulis akan membahas bentuk keefektifan dan efisiensi suatu organisasi dilihat dari segi aspek *man, material, machine, methods* dan *money*.

a. Man

Pembahasan pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *man*. *Man (manusia/tenaga kerja)* merujuk pada manusia sebagai tenaga kerja.

Tenaga kerja adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus Sumber Daya Manusia (SDM) adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resource Departement (HDR)*

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pula. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab antarlain melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation And Selection* yaitu persiapan dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/ forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu dan sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenaga kerjaan kondisi pasar tenaga kerja dan sebagainya.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk dapat memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi atas pekerjaan/*Job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*. Selanjutnya seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyakna calon tenaga kerja yang melamar pekerjaan. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau (CV) *curriculum vittae* milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Kemudian langkah selanjutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test secara tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya. Setelah itu pengembangan dan evaluasi pegawai/*development and evaluation* bagi kandidat. Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus dapat menguasai pekerjaan yang menjadi bagian dari tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/ *compensation and protection*.

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan

eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Jenjang karir merupakan tahapan kenaikan jabatan dalam suatu pekerjaan. Hal ini merupakan aspek yang penting bagi para karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal ini perusahaan yang profesional akan menetapkan jenjang karir yang pasti bagi para pegawainya.

Sebagaimana hasil wawancara penulis bahwa selama ini penerimaan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sesuai dengan kebutuhan kantor, sehingga SDM yang ada diharapkan dapat meningkatkan efesiensi organisasi. Tenaga kerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberikan kontribusi kepada efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sebagai pegawai harus senantiasa bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Termasuk bagaimana bekerja secara efektif dan tidak menjadikan dinas sebagai tempat pembuangan pegawai yang tidak produktif.

Untuk masalah ketenagakerjaan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indicator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan pelatihan, seminar, dan kegiatan lainnya yang tujuannya untuk efektifitas organisasi. Pegawai terus melakukan

peningkatan kemampuan SDM melalui pelatihan dan mengikutsertakan mereka untuk seminar dan sejenisnya. Hal ini dilakukan kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa untuk peningkatan kemampuan SDM.

b. *Machines* (Mesin)

Pembahasan pada indikator kedua pada pertanyaan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *machines*. *Machines* (Mesin), merujuk pada mesin sebagai fasilitas/alat penunjang kegiatan organisasi baik operasional maupun nonoperasional. Pengembangan tenaga kerja dirasakan semakin penting pada suatu perusahaan karena tuntutan pekerjaan atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus keterampilan dan lain-lain.

Kantor harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi setiap pegawai, harus diketahui oleh kantor/perusahaan sebelum melakukan program pengembangan karena dengan mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan informan yang sudah bekerja cukup lama, apa yang menjadi penunjang kerja selama ini sudah disediakan oleh kantor sehingga pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal. Fasilitas kantor berupa komputer, alat print, dan fasilitas internet memberikan kontribusi kepada efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Selain itu jumlah fasilitas kantor terutama pengadaan computer cukup memenuhi kebutuhan kami sebagai staf, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai karena didukung oleh fasilitas yang cukup dan baik. Ketersediaan jaringan internet sangat mendukung kelancaran pekerjaan sehari-hari terutama pembuatan dan penginputan laporan secara aplikasi dan pengiriman laporan ke tingkat propinsi dan ke tingkat pusat secara online.

Untuk masalah fasilitas penunjang kegiatan kantor pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sudah menjadi kepastiaan untuk pengadaannya setiap tahun, hal ini dilakukan untuk peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan penyelesaian tugas dan sebagainya yang tujuannya untuk efektifitas organisasi. Pegawai selama ini terus melakukan peningkatan penunjang dan fasilitas kantor demi memenuhi kebutuhan setiap pegawai dalam melancarkan tugas sehari-hari sehingga tidak ada lagi keluhan terutama dalam fasilitas kantor yang telah disebutkan seperti computer, alat print, dan fasilitas internet.

c. Money

Pembahasan indicator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *money*. *Money* (Uang/Modal), merujuk pada uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan kantor. Sebagaimana hasil wawancara kami ke salah satu informan bahwa tidak dapat dipungkiri bahwa setiap kegiatan membutuhkan dana/biaya operasional, maka seyogyanya Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa menyesuaikan kebutuhan kantor dengan tetap menyediakan dana operasional pendamping.

Penyediaan dan penyertaan modal kegiatan dalam kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa memerlukan komitmen tinggi terhadap efektifitas peningkatan kinerja pegawai. Sebagai seorang pegawai harus sadar dan senantiasa bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat mencapai tujuannya. Termasuk bagaimana penyediaan dana untuk keperluan dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk masalah uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan kantor pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi terhadap eksistensi dan konsistensi kantor terhadap berjalannya roda organisasi. Keyakinan pegawai akan jalannya roda organisasi sangat ditentukan oleh seberapa kuat dan penyediaan dana operasional kantor sehingga hal-hal yang bisa mengganggu pekerjaan dapat diatasi dengan cepat.

d. Method

Pembahasan pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *method. Method* (metode/prosedur), merujuk pada metode/prosedur sebagai panduan pelaksanaan kegiatan perusahaan atau kantor. Selama ini seluruh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan pekerjaannya masih berdasarkan dengan petunjuk dari pimpinan dan beberapa petunjuk teknis untuk beberapa jenis pekerjaan sehingga kesalahan akan terjadinya human error akibat kesalahan kerja tersebut dapat ditekan.

Metode/prosedur kerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberlakukan dan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP)

hal ini berdampak pada efektifitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bekerja sehingga pegawai selama ini hanya bekerja sesuai dengan petunjuk pimpinan, yang menjadi petunjuk dan rujukan dalam bekerja sehari-hari. Sebagai suatu instansi pemerintah dalam pemberi pelayanan publik hendaknya Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk mengatur bagaimana proses pekerjaan itu dapat dilaksanakan dan sebagai pedoman/panduan kerja sehingga kesalahan-kesalahan prosedur kerja dapat ditekan/dihilangkan. Dengan demikian metode/prosedur ini dipakai sebagai panduan pelaksanaan kegiatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sehingga peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan efektifitas organisasi. Peningkatan kinerja pegawai yang merujuk pada penerapan SOP sebagai panduan pelaksanaan pekerjaan berdampak pada kesesuaian pekerjaan dan mengurangi resiko salah prosedur. Dengan adanya SOP ini juga maka setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka secara cepat, tepat dan benar.

e. Materials

Pembahasan pada indikator pada pertanyaan rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah bentuk peningkatan efektifitas organisasi melalui *materials. Materials* (Bahan baku), merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen. Khusus pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan kegiatan produksi atau hasil karya baik berupa buku, petunjuk dan selebaran

untuk kegiatan peningkatan kesehatan masyarakat selalu merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada masyarakat.

Bahan baku yang merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen adalah metode yang erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberlakukan dan menerapkan kategori pemanfaatan sumber dan bahan baku yang diperlukan masyarakat. Banyak hasil karya dari kami terutama bagaimana memanfaatkan bahan-bahan di kantor untuk dimanfaatkan langsung oleh masyarakat, misalnya panduan penyediaan obat malaria dengan pertolongan pertama di lingkungan masyarakat, panduan pemberian ASI eksklusif, penerapan Kawasan Tanpa Rokok (KTR), pengelolaan pemberian makanan tambahan bayi dan balita, buku pengelolaan desa siaga aktif dan sebagainya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tahardi (2002:56) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

Kinerja (*performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Namun dalam hal ini, peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM tiap satuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2006:37). Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Tika (2006:28), mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pendapat lain dari Manullang (2001:29) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan. Menurut Tohardi (2000:98), kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut ditunjukkan

buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi dari pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Fungsi pekerjaan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Tujuan pegawai Aparatur Sipil Negara adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Penilaian Kinerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 merupakan kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan instansi baik secara langsung maupun dengan menggunakan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian tersebut adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai pada suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam penilaian kinerja ini difokuskan terhadap penilaian kinerja ASN di dalam kepegawaian Aparatur Sipil Negara, tentang bagaimana seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Penilaian kinerja ASN terdiri atas

unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja ASN agar objektivitas pembinaan terhadap ASN dapat terjamin yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Selain itu digunakan juga sistem *merit* dalam manajemen Pegawai ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Penilaian Kinerja terhadap ASN ini sebelumnya dilakukan kontrak kerja pada awal tahun terhadap keseluruhan tugas yang akan dilakukan oleh ASN sepanjang satu tahun kedepan. Sedangkan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan pada akhir tahun terhadap setiap pegawai atas kontrak kerja yang telah dibuat dan disepakati pada awal tahun. Untuk masalah bahan baku yang merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen sebagai panduan pelaksanaan kegiatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa maka peningkatan efektifitas organisasi pada indikator ini sangat memberikan kontribusi baik melalui peningkatan efektifitas organisasi. Peningkatan kemampuan pegawai melalui mengolah dan memanfaatkan bahan atau barang di kantor yang dimanfaatkan langsung oleh masyarakat sangat di *support* oleh dinas.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Di era global sekarang ini, kebutuhan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah niscaya, mengingat peran yang sangat besar dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan

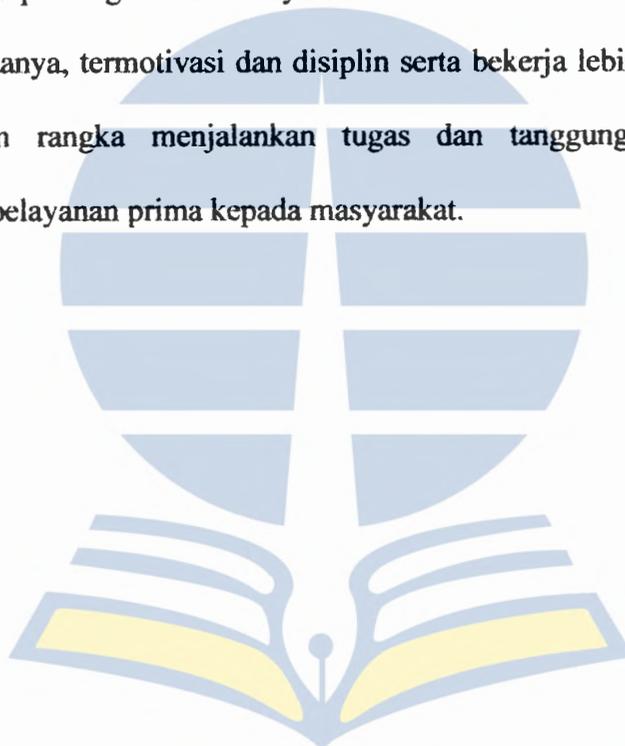
paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Nawawi (2004 : 47). Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat secara efektif dan efisien, diperlukan kinerja andal dari penyelenggara pelayanan publik. Untuk mencapai kinerja andal, dibutuhkan adanya integritas, profesional, netral dan bebas dari tekanan apapun serta bersih dari adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian penyelenggara pelayanan publik dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), adalah pelayan masyarakat/abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Terkait harapan masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara adalah kinerja andal yang diberikan dalam pelayanan publik. Namun mengingat kenyataan yang ada di masyarakat dewasa ini ditengarai dengan masih adanya oknum Aparatur Sipil Negara yang tidak melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Penilaian ini didasarkan persepsi/penilaian masyarakat masih adanya Aparatur Sipil Negara yang

cenderung menghambur-hamburkan pengeluaran uang negara, rendahnya motivasi dan disiplin dalam bekerja serta kurang produktif dalam melayani masyarakat. Hasil kerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dimana suatu organisasi seringkali menghasilkan kualitas kerja yang berbeda-beda bagi setiap pegawai. Adanya perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya seperti motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai. Dalam suatu instansi seringkali hanya menuntut kinerja yang tinggi pada para pegawai, tanpa melihat faktor-faktor yang mempengaruhi. Padahal faktor mendasar dalam menunjang kinerja seperti motivasi kerja dan disiplin kerja harus diperhatikan juga demi meningkatnya produktivitas pegawai.

Dengan demikian, diharapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan murni atas apa yang telah dicapai oleh pegawai tersebut bukan atas unsur adanya korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam penilaian kinerja yang ditunjuk sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen ASN secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga pemerintah yang berada di luar dari kementerian. BKN menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai secara nasional. Penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan organisasi, dengan memperhatikan capaian, hasil, target, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, akuntabel, terukur, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja ASN berada di bawah kewenangan Pejabat yang berwenang pada Instansi Pemerintah

masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari ASN itu sendiri. Penilaian atas SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, jenis, dan sifat kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, integritas, kerjasama, disiplin, dan kepemimpinan. Di era modern ini, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan suatu kondisi yang tidak terhindarkan, ini jelas menuntut adanya profesionalisme di dalam birokrasi. Untuk itu Aparatur Sipil Negara hendaknya kreatif dan berinovasi dalam menjalankan setiap pekerjaannya, termotivasi dan disiplin serta bekerja lebih secara efektif dan efisien dalam rangka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan penelitian tentang penerapan kinerja pegawai dalam meningkatkan efektifitas organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dengan menggunakan indikator/parameter, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penerapan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat dengan menggunakan indikator kinerja, disimpulkan bahwa parameter yang digunakan untuk penerapan kinerja pegawai, yaitu : Kuantitas yang menunjukkan bahwa jumlah yang dihasilkan dari aktivitas pekerjaan yang ditugaskan kepada setiap pegawai beserta hasilnya. Kualitas menunjukkan bahwa ketaatan dalam prosedur dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dari penampilan aktivitas maupun tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Keandalan yang menggambarkan adanya kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan yakni mencakup konsistensi kinerja dan pekerjaan dilakukan secara akurat, tepat dan benar. Kehadiran yang meyakinkan pegawai masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja. Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga dapat berdaya guna dan berhasil guna. Kinerja pegawai dari indikator Kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama pada kategori baik, namun

alat/fasilitas yang tersedia yang dapat menunjang kegiatan kerja belum memadai/terbatas misalnya tidak adanya finger absen (absen elektronik).

2. Bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dari segi aspek *man*, merujuk kepada manusia sebagai tenaga kerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi memberikan kontribusi kepada efektivitas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Machines*, merujuk pada mesin sebagai fasilitas penunjang kegiatan yang memberikan kontribusi kepada efektivitas pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Money*, merujuk pada uang sebagai modal untuk membiayai seluruh kegiatan kantor dalam menunjang pekerjaan pegawai untuk peningkatan efektivitas organisasi. *Methods* merujuk pada metode/prosedur sebagai panduan pelaksanaan kegiatan dan berdampak pada efektivitas pekerjaan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Materials* merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah menjadi produk akhir untuk diserahkan kepada konsumen. Dari aspek *man*, *machine*, *money*, *method*, *materials* dapat dikategorikan efektif sebagaimana yang terlihat dari atmosfer organisasi yang berjalan sekarang ini namun aktifitas kerja belum berjalan dengan optimal disebabkan karena belum adanya panduan kerja atau yang dikenal dengan istilah SOP (Standar Operasional Prosedure)

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka direkomendasikan beberapa hal dalam rangka mengoptimalkan penerapan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan penerapan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa agar dalam perencanaan kinerja perlu ditetapkan kriteria kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja, dan dibuat kesepakatan antara dinas dengan aparaturnya yang dituangkan dalam dokumen Penetapan Kinerja (Tapkin) yang telah dilengkapi dengan indikator kinerja yang terukur, informasi mengenai berbagai pembandingan capaian kinerja, serta penjelasan yang cukup mengenai hasil analisis kinerja. Disamping itu pula perlu disediakan alat pendukung peningkatan dan keakuratan absensi kehadiran pegawai pada jam kerja yaitu melalui finger absen.
2. Peningkatan efektivitas organisasi selain ditunjang dari berbagai aspek yang telah disebutkan sebelumnya, maka komitmen pimpinan dan pegawai perlu membentuk standar sebagai pedoman/panduan kerja untuk mengurangi ketidakpastian dalam penerapan kinerja dan juga perlunya peranserta dan pelibatan semua stakeholder yang didasarkan pada SOP di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.



DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Sardiman, (2007), *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Bandung, Rajawali Press, Bandung.
- Anaroga, Pandji dan Sri Suryati (2005), *Perilaku Keorganisasian*, PT. Pustaka Jaya, Jakarta.
- Armstrong,Baron, (2007), *Performance Management*, Alih Bahasa Toni Setiawan,Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Alimin, (2005). *Penelitian Kualitatif Modern*. Mandar Maju, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi (1993), *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- As'ad Muh (2001), *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- A.S. Moenir (1993), *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, PT Agung , Jakarta.
- Badudu & Zein (1994), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Bandung Jakarta.
- Bovens,Mark(1998),*The Quest for Responsibility ,Accountability and Citizenship in Complex Organization,Cambrige : Cambrige University Press.*
- Benyamin, 1990. *Menakar Kinerja Organisasi yang Efektif*, Jakarta, PT. Bumi Aksara. Bertens, K. 2007. *Etika*.Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bennard. 2000. *Marketing Service; Competing Through Quality*, 1 th ed New York; The Free Press 1981. Christoher Lovelock, Product Plust, New York.McGraw-Hill.
- Brotoharsojo, (2003), *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit Sistem*, Jakarta, Raja Grafindo Pustaka.
- Creswell, John W. (1994), *Research Design,Qualitative & Quantitative Approaches*. New Delhi Sage Publications, India.Ud.
- Effendi, Sofian, (1993). *Strategi Administrasi dan Pemerataan Akses Pada Pelayanan Publik Indonesia*.Laporan Hasil Penelitian. Jakarta. Fisipol UGM.
- Effendi, Sofian, (1995). *Kebijaksanaan Pembinaan Organisasi Publik Pada PJP II Percikan Pemikiran Awal*.Yogyakarta. Makalah Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial Angkatan III.

- Effendi Muhadjir. (1995). *Birokrasi Pemerintahan Menyongsong Era Pasar Bebas: dan Bossy Attitude ke Service Minded* (sebuah review) Yogyakarta. Jurrial Bestari, Januari-April
- Gibson, Ivan cevich Donnely (1993), *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivan cevich Donnely (1995), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Nunuk Ardian, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, (1994), *Organisasi ,Struktur, Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Gomes, Faustino Cardoso, (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall International, Inc. New York.
- Handoko T. Hani (1997), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko T. Hani (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP. (1996), *Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Bandung.
- Hasibuan, Malayu SP. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 11, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasley,Georg.D (1992), *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim (1983), *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Indrawijaya, Adam Ibrahim (2001), *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Kwik Kian Gie.(2007). *Reformasi Birokrasi dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintah (makalah disampaikan dalam Workshop Gerakan*

Pemberantasan Korupsi, diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdatul Ulama di Jakarta, 5 Januari 2003).

- Likert (1986), *Organisasi Manusia, Nilai dan Management*, Terjemahan Erlangga Jakarta.
- Lofland, John (1984), *Analyzing Social Settings*, Wadsworth Publishing Company; California.
- Martoyo, Susilo (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Matutina, (2007), *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2006), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2007), *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Refika Aditama Bandung .
- Manullang, M (2001), *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Manullang, (2002), *Dasar – Dasar Manajemen*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mohammad Ismail. 2008. *Pelayanan Publik Dalam Era Desentralisasi*-Artikel Jurnal Ilmu administrasi Publik.
- Mulgan, Richard.(2000) *Accountability: An Ever Expanding Concept/Public Administration*, Hal.78-555;Behn R.D 2001,*Rethinking Democracy Accountability*, Washington,D.C Brookis Instituition Press.Hal 3-6 dan Dubnick,MJ.2002. *Seeking Salvation for Accountability*. Paper Presented at the 2002 Annual Meeting of the Amecan Political Science Association, Boston.
- Nasution, (2003), *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Tarsito, Bandung.
- Nawawi Hadari (2004), *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, (1982), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Pamudji S.(1993), *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Robbins,Stephen P. (2000), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta .
- Robbins,Stephen P. (2001), *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, aplikasi*, Prenhallindo , Jakarta.
- Robbins,Stephen P. (2003), *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta; Erlangga.
- Roberth L.Mathis dan H. Jackson (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Dian Angela, Salemba Empat, Jakarta.
- Steers, Richard M. (1985), *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta
- Steers, Richard M.(1995), *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Jakarta, Erlangga.
- Simamora, Henry (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; STIE YPKN
- Simamora, Henry (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman.J.(2005), *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Sudarmanto, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar; Yogyakarta.
- Sugiyono (2006), *Metode Penelitian Administrasi Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sutarto, (1991), *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sutarto, (1995), *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P.(2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha, Miftah (2004), *Perilaku Organisasi*, Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Thoha, Miftah (2002), *Perspektif Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada,

Jakarta.

The Liang Gie, (1981), *Ensiklopedi Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.

The Liang Gie, (1991), *Administrasi Perkantoran*, Nur Cahya, Yogyakarta.

Tika, (2006), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Rafika, Bandung.

Tohardi, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Tohardi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Umar Husein (2001), *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta, Gramedia.

Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wilson, Hayyel (1987), *Hand Book of Modern Office Management and Administration Service*, New Jersey; Mc Graw Hill Inc.

Yulk, Gary (1994), *Leadership in Organization*, (New York:Prentice-Hall International Inc.

Zeithaml & Berry (2009), *Delivery Quality Service Balancing Costumer Perseptions and Expectation*. New York the Free Press.P.46.

Dokumen dari internet, halaman web.

Mayasari, Erna (2015), *Pengaruh Penerapan Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Lebak*.
<http://repository.fisip-untirta.ac.id/113/>

Purnomo J.Andri (2006), *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang*.
http://eprints.undip.ac.id/2302/1/Andri_Joko_Purnomo.pdf

Zulkarnain (2015), *Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Kantor Kecamatan Kelapa Dua Kabupaten Tangerang*.
<http://repository.fisip-untirta.ac.id/37>

Dokumen Peraturan Perundang-Undangan.

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2002, *tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo*.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, *tentang Aparatur Sipil Negara*.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, *Tentang Pemerintah Daerah*.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, *Tentang Pemerintahan Daerah*.

PERRDA No. 32 Tahun 2016 *Tentang Organisasi Pemerintah Kabupaten Mamasa*





LAMPIRAN - LAMPIRAN



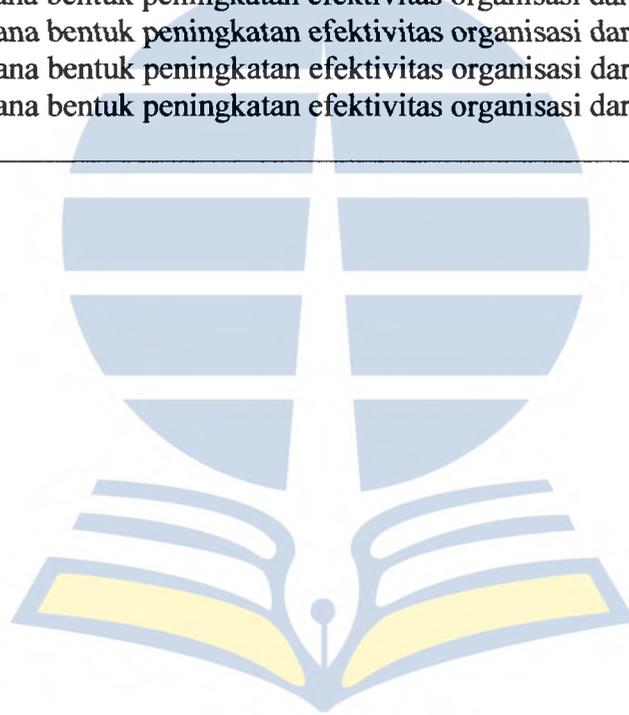
**PANDUAN WAWANCARA
RISET TESIS**

**“PENERAPAN KINERJA PEGAWAI DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN MAMASA”**

OLEH :
Onasiman Djanning
NIM : 500654876

I	Penerapan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.
A	<p>Kuantitas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mohon Bapak/Ibu jelaskan bagaimana pegawai mewujudkan kuantitas pekerjaannya sehari-hari? 2. Bagaimana bentuk kesanggupan dan jumlah/target pekerjaan yang bias diselesaikan sehari-hari?
B	<p>Kualitas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan sehari-hari secara berkualitas? 2. Bagaimana kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kualitas pegawai yang bersangkutan?
C	<p>Kehandalan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari merasa percaya diri dengan keterampilan yang dimiliki? 2. Bagaimana Bapak/Ibu sebagai pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan sehari-hari terlaksana secara akurat , benar dan tepat.
D	<p>Kehadiran :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut Bapak/Ibu bagaimana kehadiran dalam waktu kerja sehari-hari? 2. Apakah Bapak/Ibu sebagai pegawai memperlihatkan kehadiran

	yang dapat dipertanggung jawabkan dengan pekerjaan sehari - hari?
E	<p>Kerjasama :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut Bapak/Ibu apakah pegawai memiliki naluri tim kerja/ bekerja sama dalam item pekerjaan tertentu ? 2. Apakah Bapak/Ibu sebagai pegawai membutuhkan orang lain dalam menyelesaikan dan memulai pekerjaan sehari-hari ?
II	<p>Bentuk peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.</p> <p>A Bagaimana bentuk peningkatan efektivitas organisasi dari segi man</p> <p>B Bagaimana bentuk peningkatan efektivitas organisasi dari segi machines</p> <p>C Bagaimana bentuk peningkatan efektivitas organisasi dari segi money</p> <p>D Bagaimana bentuk peningkatan efektivitas organisasi dari segi method</p> <p>E Bagaimana bentuk peningkatan efektivitas organisasi dari segi materials.</p>





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN
PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
2017

**TRANSKRIP WAWANCARA
RISET TESIS**

**“PENERAPAN KINERJA PEGAWAI DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN MAMASA”**

OLEH :

**Onasiman Djanning
NIM : 500654876**

I	Penerapan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa
A	<p>Kuantitas :</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah jumlah pekerjaan atau tugas yang diberikan dilaksanakan sesuai dengan target ?</p> <p>“...menurut saya selama ini penerapan kinerja yang nyata saya lakukan adalah bisa dilihat dari kegiatan (job deskripsi) yang diberikan kepada saya, dan disitu terlihat berapa item pekerjaan yang kami selesaikan setiap harinya.” (Hasil wawancara DAM, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah dalam sehari-hari, item pekerjaan yang begitu banyak dapat diselesaikan dengan baik. ?</p> <p>“...saya kira sama dengan yang lain bahwa kondisi pekerjaan saya sehari-hari dapat dilihat dari berapa banyak item pekerjaan saya dan kami mampu menyelesaikan dengan baik. Hal itu dapat terlihat nanti dari penilaian pimpinan kami.” (Hasil wawancara M.E, Maret 2017)</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah ada standar sebagai alat ukur kinerja kepada setiap pegawai?</p> <p>“...selama penilaian kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan mereka yang dilihat dari catatan dan evaluasi pekerjaan pegawai.</p>

	<p>Jadi mengukur kinerja mereka sehari-hari berdasarkan standar pengukuran yang berdasarkan hasil pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawai.” (Hasil wawancara R.B, Maret 2017).</p>
<p>B</p>	<p>Kualitas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertanyaan : Apakah ada alat ukur pada pegawai mengenai keterampilan dan kemampuan sebagai bahan evaluasi oleh pimpinan anda? “...menurut saya untuk mengukur kinerja saya dikatakan berkualitas atau tidak maka dapat dilihat dari seberapa besar evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan saya di kantor, selama ini saya berusaha bekerja dengan penuh disiplin dan berdasarkan job yang tertera sehingga sedapat mungkin saya bekerja berdasarkan keterampilan dan kemampuan saya.” (Hasil wawancara Y.E.M, Maret 2017) 2. Pertanyaan : Apakah ada metode atau cara yang dipakai untuk mengukur baik tidaknya hasil pekerjaan anda? “...kalau mau mengukur pekerjaan saya dari segi kualitas maka dapat dilihat dari hasil pekerjaan saya. Tentu akan terlihat dari apa yang saya kerjakan berdasarkan standar penilaian di kantor, misalnya saya diberi tugas mendata jumlah ibu hamil maka dengan penuh kehati-hatian saya jalankan tugas itu dengan melihat fakta dan data masyarakat .” (Hasil wawancara F.S, Maret 2017) 3. Pertanyaan : Apakah ada indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan pegawai? “...kemampuan pegawai kami dalam melaksanakan tugasnya sudah diatas rata-rata. Hal ini dapat kami berikan data dari evaluasi setiap bulan dan tahun, maka disitu terlihat bagaimana kualitas pegawai mengerjakan tugasnya dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sehari-hari, tentu kalau ada yang mempertanyakan kualitas pekerjaan mereka sehari-hari maka dapat diketahui dari laporan atasan langsung atau dari teman sejawat mereka di kantor.” (Hasil wawancara RB, Maret 2017).

C	<p>Kehandalan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertanyaan : Apakah anda telah melaksanakan pekerjaan secara tepat dan akurat “...saya berpikir selama ini saya bekerja sebagai salah satu staf Dinas Kesehatan sudah melakukan pekerjaan dengan benar dan berdasarkan apa yang diperintahkan oleh pimpinan saya sehingga kalau ada pelayanan kami yang tidak akurat dan benar maka pasti ada hukuman dan konsukuensinya. Jadi sekali lagi saya menyampaikan bahwa pekerjaan kami sudah memenuhi standar pekerjaan yang ditetapkan oleh kantor.” (Hasil wawancara A.I, Maret 2017) 2. Pertanyaan : Apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai tupoksi? “...selama ini kami bekerja dengan sangat hati-hati dan terus merujuk pada koridor pekerjaan kami masing-masing, maka sebagai staf saya sangat konsistensi terhadap kerja dan pelayanan saya.” (Hasil wawancara F.S, Maret 2017) 3. Pertanyaan : Apakah setiap pegawai telah menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki secara optimal? “...saya kira apa yang dilakukan oleh pegawai kami selama ini mencerminkan kemampuan pekerjaan mereka yang benar dan akurat. Karena sepanjang pengetahuan kami di Kantor mereka para pegawai yang tidak memiliki kehandalan, kecakapan, dan kemampuan memanipulasikan pekerjaan mereka sehari-hari akan tergeser dengan sendirinya dan digantikan oleh pegawai lain yang handal. Itulah dinamika dalam menerapkan dan menilai kinerja mereka sehari-hari. Selain itu, ketepatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan bagi kami” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)
D	<p>Kehadiran :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertanyaan : Apakah perlu ada alat untuk mengetahui kepastian kehadiran pegawai ? “...perlunya finger (absensi kehadiran secara elektronik) karena dapat membantu saya untuk meyakinkan diri dan pimpinan bahwa saya telah hadir di kantor sesuai dengan jam kantor. Olehnya itu, tidak ada lagi keraguan bagi pimpinan saya untuk mengetahui keberadaan saya diwaktu kerja.” (Hasil wawancara M.A, Maret 2017) 2. Pertanyaan : Apakah absensi manual masih efektif digunakan untuk mengetahui kehadiran pegawai “...selama masih berlakunya absen manual maka absensi bisa dititipkan kepada pegawai lainnya. Sedangkan apabila diterapkan finger absen maka tidak bisa lagi ada pegawai yang menitipkan absensinya. Itulah yang dapat meningkatkan

	<p>kedisiplinan pegawai.” (Hasil wawancara M.A, Maret 2017).</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah kehadiran pegawai selama ini dapat diketahui? “...sekarang sudah jamannya teknologi sehingga kami pun sangat menyarankan untuk memanfaatkan kehadiran teknologi melalui mesin <i>finger</i> (absensi secara elektronik) untuk menjawab dan meyakinkan bahwa pegawai kami hadir dan masuk kerja sesuai jam kerja.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)</p>
E	<p>Kerjasama :</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah ada cara yang anda gunakan untuk menyelesaikan pekerjaan? “...saya yakin apabila ingin menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat maka saya harus melakukan kerjasama dengan pegawai lainnya. Hal ini saya sering buktikan sendiri dengan manfaat kerjasama dengan pegawai lainnya di kantor.” (Hasil wawancara Nat, Maret 2017).</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah ada pendekatan yang anda gunakan untuk menyelesaikan pekerjaan anda? “...pengalaman saya bekerja selama ini adalah bersama-sama menyelesaikan tugas kantor. Terkadang kami saling menunggu untuk satu pekerjaan yang dijalankan bersama. Hasilnya sangat bagus.” (Hasil wawancara Sar, Maret 2017).</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah diperlukan kerjasama dengan sejawat dalam menyelesaikan pekerjaan? “...sulit dipisahkan dalam sebuah kelompok untuk tidak bekerja sama dengan yang lainnya karena hasilnya pun akan semakin baik dan benar, hal ini kami buktikan sendiri bagaimana bekerja sama itu dapat meningkatkan kinerja kami di kantor.” (Hasil wawancara Y.B, Maret 2017) .</p>
II.	<p>Bentuk Peningkatan Efektivitas Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa.</p>
A	<p>Man.</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah rekrutmen pegawai berdasarkan sesuai kebutuhan? “...selama ini penerimaan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa sesuai dengan kebutuhan kantor, sehingga SDM yang ada diharapkan dapat meningkatkan efesiensi organisasi.” (Hasil wawancara VTM, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah selama ini anda bekerja sudah sesuai dengan kebutuhan efektivitas organisasi? “...saya sebagai pegawai senantiasa bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat mencapai tujuannya. Termasuk</p>

	<p>bagaimana bekerja secara efektif dan tidak menjadikan dinas menjadi tempat pembuangan pegawai yang tidak produktif.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017)</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah ada pelatihan dan sejenisnya sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai? “...kami terus melakukan peningkatan kemampuan SDM melalui pelatihan dan mengikutsertakan mereka untuk seminar dan sejenisnya. Hal ini dilakukan kantor kami untuk peningkatan kemampuan SDM.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)</p>
B	<p>Machines</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah ada alat atau fasilitas lain yang menunjang dalam melaksanakan pekerjaan? “...saya sudah bekerja cukup lama, apa yang menjadi penunjang kerja selama ini sudah disediakan oleh kantor sehingga kami bisa bekerja dengan baik dan maksimal.” (Hasil wawancara Sar, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah alat atau fasilitas yang digunakan terpenuhi dalam menjalankan pekerjaan? “...jumlah fasilitas kantor terutama pengadaan komputer cukup memenuhi kebutuhan kami sebagai staf, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja kami karena didukung oleh fasilitas yang cukup dan baik.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017)</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah masih diperlukan penambahan alat atau fasilitas dalam menjalankan pekerjaan yang ada? “...kami terus melakukan peningkatan penunjang dan fasilitas kantor demi memenuhi kebutuhan setiap pegawai dalam melancarkan tugas sehari-hari sehingga tidak ada lagi keluhan terutama dalam fasilitas kantor yang telah disebutkan seperti computer, alat print, dan fasilitas internet.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)</p>
C	<p>Money</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah dana yang tersedia bisa menunjang kegiatan pekerjaan sehari – hari? “...tidak dapat dipungkiri bahwa setiap kegiatan membutuhkan dana/biaya operasional, maka seyogyanya Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa menyesuaikan kebutuhan kantor dengan tetap menyediakan dana operasional pendamping.” (Hasil wawancara YB, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah masih diperlukan tambahan dana untuk menunjang pekerjaan sehari - hari? “...saya sebagai pegawai sadar dan senantiasa bekerja dengan kebutuhan organisasi dapat mencapai tujuannya. Termasuk</p>

	<p>bagaimana penyediaan dana untuk keperluan dan kebutuhan pegawai untuk bekerja.” (Hasil wawancara MA, Maret 2017)</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah tambahan dana dipastikan menunjang pelaksanaan pekerjaan secara efektif? “...keyakinan saya akan jalannya roda organisasi sangat ditentukan oleh seberapa kuat dan penyediaan dana operasional kantor sehingga hal-hal yang bisa mengganggu pekerjaan dapat diatasi dengan cepat.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)</p>
D	<p>Method</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah ada petunjuk teknis maupun non teknis dari pimpinan dalam menjalankan pekerjaan yang terkait dengan kepentingan organisasi? “...saya kira selama ini seluruh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan petunjuk dan aturan yang berlaku, sehingga kesalahan akan terjadinya human error akibat kesalahan prosedur tersebut dapat ditekan/dikurangi.” (Hasil wawancara VTM, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah anda memiliki panduan sebagai alat ukur dalam melaksanakan pekerjaan? “...kami sebagai pegawai senantiasa bekerja sesuai dengan petunjuk pimpinan yang telah ditetapkan dan diterapkan oleh kantor. Sehingga petunjuk ini menjadi rujukan kami dalam bekerja sehari-hari.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017).</p> <p>3. Pertanyaan : Apakah senantiasa ada evaluasi sebagai alat ukur untuk mengetahui peningkatan kinerja ? “...peningkatan kinerja pegawai merujuk pada petunjuk pimpinan sebagai panduan pelaksanaan pekerjaan sehingga hal ini berdampak pada kesesuaian pekerjaan dan mengurangi resiko salah prosedur.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)</p>
E	<p>Materials</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah ada rujukan yang digunakan dalam memproduksi hasil karya ? “...khusus pegawai kami di Dinas Kesehatan Kabupaten Mamasa dalam melakukan kegiatan produksi atau hasil karya baik berupa buku, petunjuk dan selebaran untuk kegiatan peningkatan kesehatan masyarakat selalu merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada masyarakat.” (Hasil wawancara Asf, Maret 2017)</p> <p>2. Pertanyaan : Apakah ada referensi khusus yang dipakai dalam menyampakan hasil karya pegawai ? “...banyak hasil karya dari kami terutama bagaimana</p>

memanfaatkan bahan-bahan di kantor untuk dimanfaatkan langsung oleh masyarakat, misalnya panduan penyediaan obat malaria dengan pertolongan pertama di lingkungan masyarakat dan sebagainya.” (Hasil wawancara BD, Maret 2017).

3. Pertanyaan : Apakah ada dukungan dari Instansi, jika bahan atau barang dimanfaatkan di kantor atau dimanfaatkan oleh masyarakat “...peningkatan kemampuan pegawai melalui pengolahan dan pemanfaatan bahan atau barang di kantor yang dimanfaatkan langsung oleh masyarakat sangat di *support* oleh dinas.” (Hasil wawancara SPL, Maret 2017)



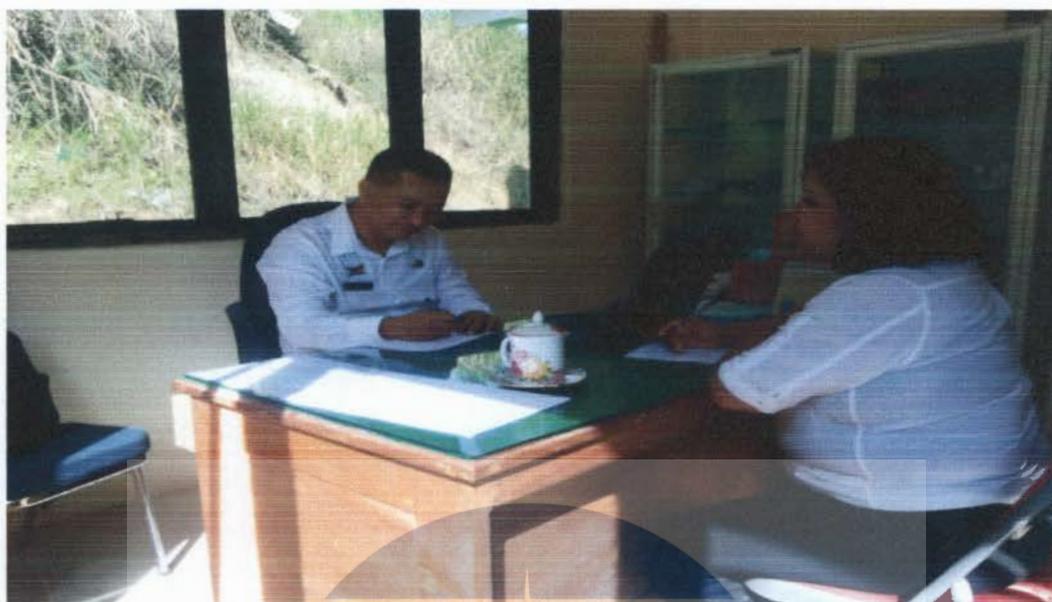
WAWANCARA DENGAN VERONIKA TASIK MANGGOA



WAWANCARA DENGAN FARIDA SIRUPA



WAWANCARA DENGAN RUBEN BAKKU



WAWANCARA DENGAN YULI ERTI MANGGOSA



WAWANCARA DENGAN BERNESI DATUMATOGON



WAWANCARA DENGAN YUSNITHA BULAWAN



WAWANCARA DENGAN SHERLY P.LANDE



WAWANCARA DENGAN SARCE



WAWANCARA DENGAN ARMAN ICHWAN

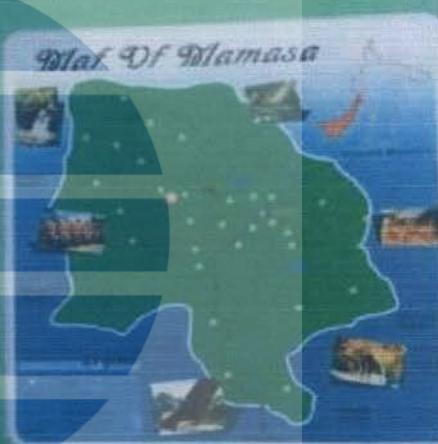
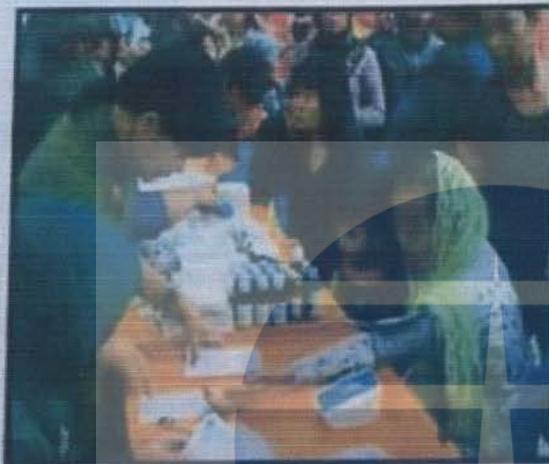


WAWANCARA DENGAN MARIA ARRUAN



LAKIP

LAPORAN KINERJA
AKUNTABILITAS INSTANSI
PEMERINTAH



**DINAS KESEHATAN KABUPATEN MAMASA
TAHUN 2015**