

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN MALINAU PROVINSI  
KALIMANTAN UTARA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**YERNITA PATANDIANAN**

**NIM. 500896122**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tarakan, 18 Februari 2018

METERAI  
TEMPEL  
1A47AEF310016993  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH

Yang Menyatakan  
  
**Yernita Patandianan**  
NIM. 500896122

## ABSTRAK

### KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN MALINAU PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Yernita Patandianan  
[yernita888@gmail.com](mailto:yernita888@gmail.com)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan, maka kinerja aparatur harus ditingkatkan sehingga mampu melayani kepentingan publik secara adil dan merata. Esensi kinerja aparatur yang baik merupakan suatu harapan bagi setiap orang dan sekaligus untuk menjaga citra aparatur yang bersih dan berwibawa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara. Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah model interaktif seperti yang dikembangkan Menurut Miles & A. Michael dalam Rohendi (2007: 21) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara yang diukur melalui kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan keahlian aparatur dalam melakukan pelayanan, inisiatif dan kreativitas aparatur dalam memberikan layanan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan saat ini dapat dikatakan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Faktor yang mendukung kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau diantaranya adalah peralatan kerja yang ada memadai dan relasi yang baik diantara pegawai, baik yang sifatnya vertikal dan horisontal serta hubungan antar lembaga. Sedangkan faktor yang menghambat belum adanya insentif yang layak dalam memacu semangat pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

**Kata Kunci:** *Kinerju, Pegawai, Dinas Pertanian*

**ABSTRACT****EMPLOYEES PERFORMANCE IN AGRICULTURAL DEVELOPMENT OF  
MALINAU REGENCY OF NORTH KALIMANTAN PROVINCE**

Yernita Patandianan  
[yernita888@gmail.com](mailto:yernita888@gmail.com)

*Graduate Studies Program Indonesia Open University*

*In order to improve and improve the quality of service, the performance of the apparatus should be improved so as to serve the public interest in a fair and equitable. The essence of good apparatus performance is a hope for everyone and at the same time to maintain the image of clean and authoritative apparatus. This study aims to analyze employee performance and the factors that support and hamper the performance of employees at the Department of Agriculture of Malinau District, North Kalimantan Province. The method in this research is descriptive qualitative. The data analysis used in the research is an interactive model as developed According to Miles & A. Michael in Rohendi (2007: 21) which includes data collection, data reduction, data presentation and conclusion. The results of this study indicate that the performance of employees at the Dinas Pertanian Kabupaten Malinau of North Kalimantan Province is measured through the ability of the apparatus in completing the work, the quality of work resulting in completing the work, skills and expertise of the apparatus in the service, initiative and creativity of the apparatus in providing services and punctuality in the current work completion can be quite good, but still needs to be improved. Factors that support employee performance in Dinas Pertanian Kabupaten Malinau include adequate existing work tools and good relationships among employees, both vertical and horizontal as well as inter-agency relationships. While the factors that inhibit the lack of decent incentives in spurring the spirit of employees so that employees can improve their performance.*

**Keywords:** *Performance, Employee, Agriculture Service*

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau  
Provinsi Kalimantan Utara  
Penyusun TAPM : Yernita Patandianan  
NIM : 500896122  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Hari/Tanggal : Minggu, 18 Februari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

**Ir. Ida Zubaidah, M.A., Fd.D**  
NIP. 19620803 198903 2 002

Pembimbing I,

**Dr. Heryono Susilo Utomo, M.Si**  
NIP. 19591023 198803 1 010

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik  
Program Magister Administrasi Publik

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

Direktur  
Program Pascasarjana



**Dr. Liestyodono Bawono, M.Si**  
NIP. 19581215 198601 1 009

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

**PENGESAHAN**

Nama : Yernita Patandianan  
NIM : 500896122  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau  
Provinsi Kalimantan Utara

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

Hari/Tanggal : Minggu, 18 Februari 2018  
Waktu : 15.30 - 16.30 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama : **Dr. Sofjan Aripin, M.Si**

Penguji Ahli

Nama : **Dr. Liestyodono Bawono, M.Si**

Pembimbing I

Nama : **Dr. Heryono Susilo Utomo, M.Si**

Pembimbing II

Nama : **Ir. Ida Zubaidah, M.A., Fd.D**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan yang maha esa atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara” sesuai waktu yang direncanakan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan TAPM ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu demi kesempurnaan penulisan TAPM ini diharapkan masukan dan saran dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Kapus Pengelolaan dan Penyelenggaraan PPs pada LPPMP Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed. selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik dan Mengelola Program Magister Administrasi Publik pada Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik.
4. Bapak Dr. Sofjan Arifin, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Tarakan selaku penyelenggara Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik.
5. Bapak Dr. Heryono Susilo Utomo, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Ir. Ida Zubaidah, M.A., Ed.D selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesainya penulisan tesis ini.
6. Para Guru Besar dan Pembahas Ahli, Dosen Program Pascasarjana Universitas

Terbuka yang telah membina dan membimbing serta memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis dalam menjalankan tugas sehari-hari.

7. Bupati Malinau, Wakil Bupati Malinau serta Sekretaris Daerah Kabupaten Malinau yang telah memberikan ijin dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
8. Kepala Dinas Pertanian, Sekretaris Dinas Pertanian, Kepala Bidang, Sub Bagian dan Kepala Seksi pada Dinas Pertanian atas pemberian izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di kantor Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.
9. Seluruh pegawai Universitas Terbuka yang telah memberikan dukungan selama kegiatan belajar mengajar dan dalam pembuatan penelitian ini.
10. Ayah dan Ibu, saudara dan semua keluarga yang telah memberikan dukungan, doa serta motivasi untuk belajar dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang banyak membantu penulis baik materiil maupun pikiran sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Amin.

Semoga TAPM ini dapat bermanfaat, baik sebagai informasi bagi mereka yang memerlukan, maupun dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Malinau, 18 Februari 2017

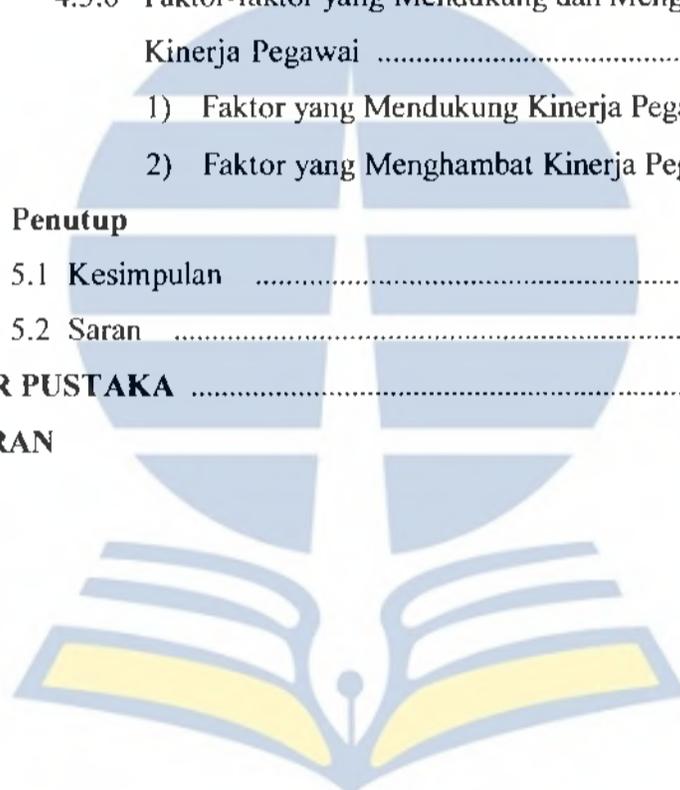
Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TAPM</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Teori.....	13
2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
3) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.1.2 Teori Kinerja Pegawai.....	22
1) Pengertian Teori Kinerja Pegawai.....	22
2) Pengukuran dan Penilaian Kinerja Pegawai.....	28
3) Indikator Kinerja Pegawai.....	32

4) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
2.1.3 Teori Pegawai Negeri Sipil.....	42
2.2 Penelitian Terdahulu .....	51
2.3 Kerangka Berpikir.....	60
2.4 Definisi Konseptual.....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian .....	62
3.2 Fokus Penelitian.....	63
3.3 Lokasi Penelitian.....	63
3.4 Sumber Data.....	64
3.5 Instrumen Penelitian.....	64
3.6 Prosedur Pengumpulan Data Metode Analisis Data .....	66
3.6 Metode Analisis Data .....	68
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	71
4.1.1 Letak Geografis Provinsi Kalimantan Utara.....	71
4.1.2 Sejarah Kabupaten Malinau.....	72
4.1.3 Letak Geografis Kabupaten Malinau.....	73
4.1.4 Dinas Pertanian Kabupaten Malinau.....	75
4.1.5 Sumber Daya SKPD Dinas Pertanian.....	83
4.2 Hasil Penelitian.....	87
4.2.1 Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan..	88
4.2.2 Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	92
4.2.3 Keterampilan dan Keahlian Pegawai dalam Melakukan Pekerjaan.....	96
4.2.4 Inisiatif dan Kreativitas Pegawai dalam Memberikan Layanan.....	99
4.2.5 Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan.....	104
4.2.6 Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat	
4.2.7 Kinerja Pegawai .....	107

1) Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai.....	107
2) Faktor yang Menghambat Kinerja Pegawai.....	107
4.3 Pembahasan.....	108
4.3.1 Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan..	108
4.3.2 Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	110
4.3.3 Keterampilan dan Keahlian Pegawai dalam Melakukan Pekerjaan.....	112
4.3.4 Inisiatif dan Kreativitas Pegawai dalam Memberikan Layanan.....	113
4.3.5 Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan.....	115
4.3.6 Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai .....	116
1) Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai.....	116
2) Faktor yang Menghambat Kinerja Pegawai.....	117
<b>BAB V Penutup</b>	
5.1 Kesimpulan .....	119
5.2 Saran .....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



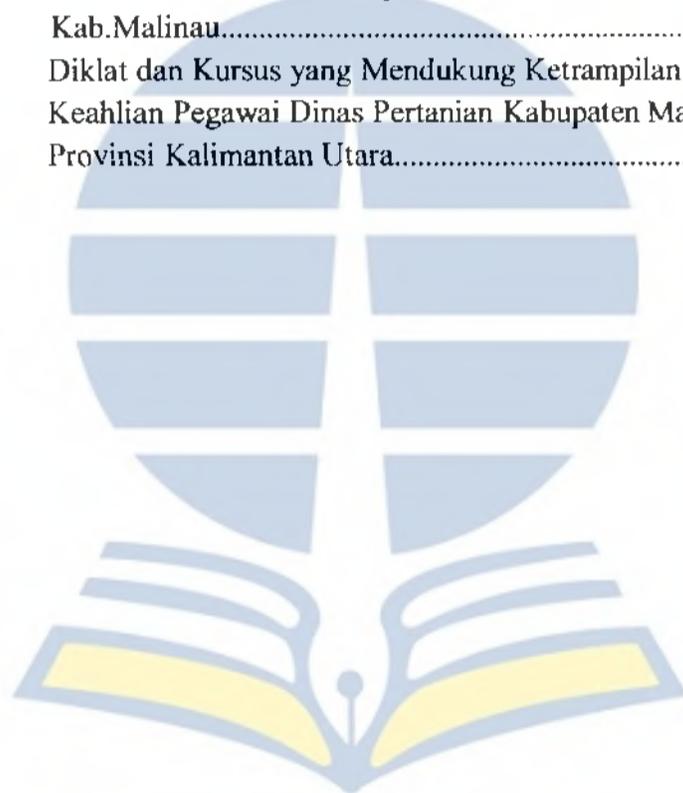
**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman.</b>
2.1	Alur Pikir Penelitian .....	60
3.1	Analisis Data Kualitatif Model Interaktif.....	69



## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Matriks Penelitian Terdahulu.....	57
4.1	Jumlah PNS dan PTT Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017.....	83
4.2	Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Berdasarkan Tingkat Golongan Tahun 2017.....	84
4.3	Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau yang Telah Mengikuti Diklat Tahun 2017.....	84
4.4	Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Berdasarkan Tingkat Eselon Tahun 2017.....	85
4.5	Jumlah Potensi Sumberdaya Manusia Pada Dinas Pertanian Kab.Malinau.....	86
4.6	Diklat dan Kursus yang Mendukung Ketrampilan dan Keahlian Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.....	98



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era reformasi pemerintah Indonesia berusaha untuk melakukan penataan ulang dan menyempurnakan semua bidang kegiatan yang terkait dengan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum dalam rangka mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik). Karena di masa atau era orde baru telah banyak menimbulkan persoalan yang berujung pada kurang kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah, sebab diberbagai lingkungan kerja lembaga publik banyak terjadi praktek-praktek yang melanggar etika profesional. Jika suatu organisasi atau instansi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi atau instansi tersebut akan terhambat. Untuk itu, diperlukan adanya sistem yang baik yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Sebuah instansi harus didukung sumberdaya manusia yang cakap karena sumberdaya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut.

Perlu disadari, bahwa untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu, seorang pimpinan harus dapat mengelola sumberdaya-sumberdaya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

Dalam kondisi seperti ini, bagian kepegawaian juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap yang diperlukan oleh suatu instansi. Untuk mendapatkan pegawai yang profesional dan berintegritas memang harus dimulai dari seleksi penerimaan, penempatan, promosi sampai dengan pengembangan pegawai tersebut.

Untuk menciptakan sumberdaya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil. Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya.

Seiring dengan isu yang berkembang tersebut, maka cukup beralasan jika pemerintah melakukan perubahan dan perbaikan terhadap kinerja aparatur, mengingat perkembangannya yang terjadi mengenai kinerja aparatur belum mencapai hasil yang optimal. Bahkan adanya sorotan tajam terhadap kinerja aparatur, tidak hanya dapat dilihat dari aspek transparansi, akuntabilitas tetapi juga efisiensi dan efektifitas kerja. Penyelenggaraan birokrasi pemerintahan saat ini sangat mengutamakan aspek pelayanan yang berbasiskan pada kepuasan pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai sasaran pelayanannya, sejalan dengan diberlakukannya Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah membawa konsekuensi logis bagi pemerintah daerah yaitu dengan adanya pemberdayaan aparatur agar lebih profesional, responsif

dan transparan. Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumberdaya manusia merupakan hal wajib yang harus dimiliki bagi setiap aparatur penyelenggara pemerintahan.

Sistem birokrasi pemerintahan menciptakan keteraturan dan kerapian organisasi. Keefisienan sistem birokrasi terlihat pada konsepsi penyelenggaraannya yang lebih sentralisasi, organisasi formal dengan sistem komando dan aturan yang terpola dengan baik. Tanpa adanya manajemen yang baik dalam penyelenggaraan pemerintahan akan menimbulkan berbagai penyimpangan yang akan berakibat pada gagalnya birokrasi, dimana akan terjadi penurunan produktivitas kerja sehingga berpengaruh pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Kekuatan nyata dalam penyelenggaraan pemerintahan juga tercermin dari kualitas aparatur atau pegawai pelaksana, Dengan mengutamakan unsur profesionalisme, akuntabilitas dan integritas di dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas pemerintahan yang bertujuan memberikan bentuk pelayanan dan kepentingan yang optimal bagi masyarakat. Aparatur pemerintahan harus selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan pemerintahan, karena pegawai menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki oleh organisasi telah canggih. Seorang pegawai dalam suatu pemerintahan tidak dapat diatur dan kuasai secara sepenuhnya seperti layaknya mengatur sebuah mesin. Oleh sebab itu perlu adanya manajemen sumberdaya manusia yang berfungsi mengatur

tenaga kerja pegawai sedemikian rupa untuk mewujudkan tujuan yang optimal.

Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan pemerintahan menjadi penting, karena masyarakat mulai kritis dalam melakukan kontrol dan mengevaluasi terhadap nilai manfaat yang dilakukan lembaga pemerintah, terutama pelayanan pada publik. Kondisi demikian tidak mengherankan jika kinerja aparatur terus diperbincangkan di kalangan publik maupun akademisi, karena kinerja yang dibangun selama ini hanya mengandalkan pencitraan dari pada realitas yang dicapai.

Perkembangan masyarakat yang dinamis, kritis dan inovatif disertai dengan peningkatan taraf hidup dan tingkat pendidikan yang terus berkembang, maka pemerintah harus berani melakukan koreksi dan umpan balik terhadap hasil yang dicapai, terutama mengenai kinerja dalam hubungannya dengan kepentingan publik. Berbicara masalah kinerja aparatur terlebih setelah era reformasi dan berlakukannya kebijakan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dimana pelaksanaan Otonomi Daerah, menekankan pada prinsi-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi daerah (Undang-Undang ini kemudian direvisi lagi menjadi Undang-Undang Otonomi Daerah Nomor 23 Tahun 2014). Untuk dapat mengembang amanat Otonomi Daerah Nomor 23 Tahun 2014 tersebut pemerintah membutuhkan dukungan dari aparatur pemerintahan yang profesional dan mampu berkarya serta mampu

menciptakan daya saing yang sehat. Dengan demikian pemerintah daerah sebagai pelaksana amanat untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat harus memiliki kemampuan mengelolah sumberdaya yang tersedia didaerahnya masing-masing. Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sejalan dengan adanya undang-undang tentang pemerintahan daerah maka memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan daerah dalam asas otonomi dan melaksanakan pemerintahan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pencapaian tujuan yang dimaksud mengandung makna bahwa adanya perubahan pada pola penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakatnya (*public service*). Format kebijakan otonomi daerah yang pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada peningkatan kualitas kerja menuju terciptanya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Mengiringi upaya pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan membangun tata pemerintahan yang baik, maka yang dapat dilakukan pemerintah adalah mengeluarkan Peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Kebijakan tersebut sebagai bentuk upaya pemerintah untuk merampingkan struktur organisasi yang berorientasi pada peningkatan hasil kerja/kinerja.

Pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau sebagai organisasi perangkat daerah, maka untuk mengiringi kebijakan tersebut, tentunya telah melakukan peningkatan kinerja dalam rangka mendukung tata pemerintahan yang baik. Untuk itu maka tindakan yang dilakukan adalah meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur, mengingat masih banyaknya aparatur yang berpendidikan menengah kebawah, sehingga kinerja aparatur kurang optimal. Dalam rangka optimalisasi kinerja aparatur maka selayaknya jika ditopang dengan kapasitas, kompetensi, dan etos kerja, sekaligus dibarengi dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Mustopadidjaja (2001 : 14) bahwa peningkatan kinerja dapat dicapai manakala setiap aparatur pemerintah memiliki 5 (lima) kompetensi profesional, diantaranya :

- a. Memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang pekerjaannya.
- b. Kemampuan untuk inovasi dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing.
- c. Memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*).
- d. Mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat.
- c. Memegang teguh etika profesional.

Mencermati pendapat tersebut maka cukup beralasan jika setiap aparatur mempunyai modal kerja seperti yang disebutkan diatas. Apalagi seiring dengan beban tugas dan tuntutan masyarakat yang terus meningkat maka tidak mungkin hal tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu, tanpa dibarengi dengan tersedianya aparatur yang profesional. Apalagi aparatur mempunyai tugas ganda, yaitu selain dapat melaksanakan tugasnya sebagai abdi masyarakat dan negara dan juga harus mampu memegang teguh etika administrasi publik. Dengan demikian kinerja aparatur dapat memberikan nilai manfaat yang lebih besar terhadap kepentingan masyarakat maupun Negara. Poin terakhir ini menjadi pilihan penting, karena selama beberapa kali pergantian pimpinan birokrasi pemerintah justru kualitas pelayanan belum menunjukkan perubahan yang signifikan. Meskipun secara empirik telah menunjukkan perubahan dan perbaikan tetapi perubahan tersebut kurang optimal, karena masih banyaknya kritik dan luapan ketidakpuasan masyarakat yang ditujukan kepada birokrasi pemerintahan.

Menghadapi kondisi seperti ini, maka diperlukan adanya keseimbangan antara kekuasaan politik yang terwakili lembaga politik dengan kekuasaan birokrasi. Karena birokrasi yang terlalu kuat maupun kekuasaan politik yang terlalu kuat sama-sama akan menghambat proses kegiatan negara dalam mencapai tujuan. Dalam menghadapi situasi yang demikian ini, birokrasi harus dapat menempatkan diri pada posisi yang tepat, dan adanya kemauan baik (*Good will*) untuk memperbaiki urusan publik. Dalam menghadapi perkembangan global dan tuntutan masyarakat yang terus meningkat maka

birokrasi harus peka terhadap kepentingan publik dan bertindak netral, karena dengan netralitas birokrasi akan menjadi penting agar tidak melahirkan diskriminasi perlakuan.

Mencermati kondisi yang demikian, maka dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan selain disebabkan oleh berbagai faktor yang dikemukakan di atas, maka kinerja aparatur harus ditingkatkan sehingga mampu melayani kepentingan publik secara adil dan merata. Esensi kinerja aparatur yang baik merupakan suatu harapan bagi setiap orang dan sekaligus untuk menjaga citra aparatur yang bersih dan berwibawa. Dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja aparatur menuju tata pemerintahan yang baik, untuk mendukung kinerja, maka setiap aparatur hendaknya memiliki integritas dan komitmen yang kuat antara lain:

- a. Akuntabilitas (tanggung gugat) yaitu kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau jawaban dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau pimpinan suatu unit organisasi atau lembaga kepada publik yang memiliki hak atau yang berwenang meminta pertanggung jawaban.
- b. Transparansi yaitu dapat diketahui oleh banyak pihak yang berkepentingan mengenai perumusan kebijakan (politik) dan pemerintah, organisasi, badan usaha.
- c. Keterbukaan (*openess*) yaitu pemberian informasi secara terbuka kepada siapa yang membutuhkan atau diinformasikan sebelum adanya orang yang memintanya.

- d. Berdasarkan hukum (*rule of law*) adalah keputusan, kebijakan pemerintah, organisasi, badan usaha yang mengangkat masyarakat, pihak ketiga dilakukan berdasarkan hukum (peraturan perundangan yang sah).
- e. Perlakuan yang adil atau perlakuan kesetaraan yaitu pemerintah kepada masyarakat dalam pelayanan publik, kepada pelanggan.

Pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau, sebagai satuan kerja perangkat daerah, diharapkan setiap aparatur mempunyai integritas dan komitmen sebagaimana yang disebutkan diatas, Apalagi dalam menghadapi beban kerja dan tuntutan pengguna jasa bidang pertanian yang terus meningkat, tentunya diperlukan aparatur yang memenuhi kualifikasi yang dikemukakan diatas, dengan demikian mampu menunjukkan kinerja yang baik. Peningkatan kinerja bukan sekedar untuk mencapai kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai, tetapi juga ikut menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sebagai aparatur pemerintahan berdasarkan Kemempnan Nomor 42 Tahun 2008 tentang index peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. Atas dasar kebijakan tersebut, akan dapat diketahui, kinerja pegawai yang dicapai. Dari hasil observasi di objek penelitian menunjukkan bahwa soal kinerja aparatur di Pertanian Kabupaten Malinau masib beragam, dan atau secara akumulatif kurang optimal. Hal tersebut dapat diketahui dari beberapa indikasi, antara lain:

- a. Kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan kurang efektif.

- b. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas masih kurang sesuai yang diharapkan.
- c. Keragaman kreativitas aparatur dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Inisiatif aparatur dalam menangani kepentingan pengguna jasa bidang pertanian kurang tepat waktu.

Sesuai identifikasi permasalahan diatas maka sudah semestinya mendapat perhatian serius, mengingat masalah kinerja aparatur dalam pelayanan bidang pertanian berimplikasi terhadap pengorbanan, baik waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu cukup beralasan jika masalah kinerja mendapat perhatian yang lebih besar agar kepentingan pengguna jasa bidang pertanian dapat diselesaikan tepat waktu atau sesuai yang diharapkan.

Atas dasar pemikiran diatas sangat menarik untuk dievaluasi secara substantif sehingga masalah kinerja aparatur di lembaga tersebut akan semakin jelas, sehingga dapat diketahui secara jelas, aktual dan faktual mengenai fenomena yang terjadi di objek penelitian khususnya mengenai kinerja aparatur pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengungkap permasalahan secara substantif dan sekaligus dapat mengetahui mengenai faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja aparatur di objek penelitian.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sesuai permasalahan yang dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara?
- b. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian yang ditetapkan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan nilai manfaat pada berbagai pihak, baik secara akademisi maupun praktis sebagai berikut:

- a. Dari pendekatan akademis: Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti untuk pengembangan Ilmu Pengetahuan Sosial, terutama pengembangan Ilmu Administrasi Publik dan khususnya dibidang manajemen sumberdaya manusia dan pelayanan publik.
- b. Dari pendekatan praktis: Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi, kepada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau

sebagai bahan evaluasi mengenai kinerja aparatur dilembaga yang dipimpinnya untuk menentukan kebijakan di masa yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kata manajemen berasal dari dari bahasa Belanda Latin, yaitu dari asal kata “*manus*” yang berarti tangan dan “*agree*” yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja “*managere*” yang artinya menangan. “*Managere*” diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja “*to manage*”, dengan kata benda “*management*”, dan “*manager*” adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, “*management*” diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Menurut Hasibuan (2006 : 152), manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Terdapat dua ide penting dalam definisi di atas:

- a. Keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- b. Pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Fungsi-fungsi manajemen dari manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

a. Perencanaan

Bagi manajer personel, perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Pengorganisasian

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajer personel harus membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan

Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif.

d. Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Disamping itu, juga melakukan koreksi-koreksi terhadap rencana sedang dilaksanakan.

Disamping adanya fungsi-fungsi manajemen tadi, maka seorang manajer personalia harus juga memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional tersebut adalah perencanaan,

perolehan (*procurement*), pengembangan (*training and development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan, pendisiplinan dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

a. Perencanaan

Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang diperlukan pula.

b. Perolehan/penarikan pegawai

Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup:

- i. *Recruitment* (penarikan)
- ii. *Selection* (pemilihan)
- iii. *Placement* (penempatan)

c. Pengembangan

Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan,

yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

d. Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian kompensasi lebih luas dari pada pengertian gaji dan upah semata-mata, karena kompensasi terhadap karyawan menambahkan aspek penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuniration*) secara keseluruhan.

e. Pengintegrasian

Hal ini berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi dimana terjadi penyesuaian/pencocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kmasyarakatatan. Konsekuensi dari usaha ini adalah melibatkan masalah-masalah atau aspek-aspek perasaan, sikap dari pegawai yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip dan kebijakan-kebijakan organisasi.

f. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sehingga sesuai dengan standar (sesuai dengan standar fungsional dan kualitas).

g. **Pendisiplinan**

Menurut Pridjodarminto (2004: 15) disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

h. **Pemutusan hubungan kerja**

Jika pada awal organisasi menarik pegawai kerja dari masyarakat, pada suatu saat tertentu organisasi juga akan mengembalikan pegawai tersebut ke masyarakat. Untuk kepentingan ini perlu diatur bagaimana sebaiknya suatu proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi. Melalui pengaturan ini diharapkan proses pemutusan hubungan kerja tidak mempunyai dampak yang negatif, baik bagi individu, organisasi maupun masyarakat.

**2) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumberdaya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. **Perencanaan**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi

kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

c. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat

memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3) Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009) terdapat empat tujuan MSDM yaitu:

- a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan tantangan yang

timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengahnya diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumberdaya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

- b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*) Untuk mengenal bahwa manajemen sumberdaya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumberdaya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumberdaya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.
- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumberdaya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumberdaya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.
- d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*) Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

## 2.1.2 Teori Kinerja Pegawai

### 1) Pengertian Kinerja Pegawai

Moenir (2004: 76) kinerja atau prestasi adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Menurut Widodo dalam Pasolong (2007: 175), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Rue dan Byars dalam Pasolong (2007: 175) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Murphy dan Cleveland dalam Pasolong (2007: 175) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan.

Sedangkan menurut Timpe dalam Pasolong (2007: 176) mengatakan kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2007: 137) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Withmore dalam Sinambela (2007: 138) kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Keban (2004: 85), kinerja sebagai "*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Meskipun kedua pengarang tersebut menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktivitas dalam waktu tertentu, namun secara umum suatu kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan salah satu indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja suatu organisasi merupakan hal penting.

Kinerja pegawai yang baik akan menunjukkan kualitas dan kuantitas suatu kantor tersebut karena pelayanan yang diberikan ke masyarakat lebih optimal serta tercapainya kepuasan masyarakat. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat dan sebaliknya kinerja yang rendah akan menghasilkan pelayanan yang merugikan bagi masyarakat dan organisasi itu sendiri.

Menurut Simamora (2004 : 148) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya.

Menurut Sedarmayanti (2001: 84) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Pendapat lain dikemukakan Mangkunegara (2006: 93) kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai dalam Pasolong(2007: 127) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh anggota maupun perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan, hasil kerja tersebut dicapai melalui usaha dan kemampuan, keterampilan serta pengalaman yang dapat diukur dalam periode waktu tertentu.

Kemudian pendapat yang berbeda dikemukakan Sinambela dkk (2007 : 129) bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu tidak lagi diukur dengan berapa besarnya *input* dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai *output* sebagaimana dipahami selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan pelanggan atau masyarakat. Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas terhadap masyarakat selama ini yang diwujudkan dalam bentuk kinerja dirasakan masih sangat minim. Puncak dari tuntutan ini adalah diberlakukannya prinsip “*Good Governance*” yang sangat menekankan akuntabilitas.

Sedangkan Kast dan Rosenzweig dalam Sedarmayanti (2001: 18) mengatakan bahwa kinerja yang bersinonim dengan prestasi adalah:  $Prestasi = f(\text{kesanggupan, usaha dan kesempatan})$ . Persamaan ini menampilkan faktor atau variabel pokok yang menghasilkan prestasi, mereka adalah masukan (*input*) yang jika digabung, akan menentukan hasil

usaha perorangan dan kelompok. Kesanggupan (*ability*) adalah fungsi dari pengetahuan dan skill manusia dan kemampuan teknologi. Ia memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi. Usaha (*effort*) adalah fungsi dari kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Besar kemampuan terpendam manusia yang dapat dircalisir itu bergantung pada tingkat motivasi individu dan/atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan mentalnya. Tetapi tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada kesanggupan dan usaha individu untuk dipakai dengan cara-cara yang bermakna.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Menurut Widodo (2001), ada 3 (tiga) jenis kinerja meliputi atas :

- a. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses atau kinerja individu, yang membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja proses, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dan bekerjanya mekanisme, kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan

potensi organisasi.

- c. Kinerja individu, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai factor dan diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Menurut Pasolong (2007: 176), kinerja pegawai adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Rue dan Byars (dalam Keban, 2004: 170), mengatakan kinerja pegawai sebagai tingkat pencapaian hasil karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan.

Menurut Sedarmayanti (2001: 21) kinerja pegawai erat kaitannya dengan efektivitas kerja. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan di atas menunjukkan adanya pencapaian terhadap hasil melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi. Kriteria dari kinerja pegawai dimaksud menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparatur memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas organisasi (Steers, 2001: 121).

Jadi, dari berbagai macam teori yang dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai di kantor Kelurahan Bugis dalam memberikan pelayanan publik, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

## **2) Pengukuran dan Penilaian Kinerja**

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan pencapaian indikator kinerja.

Penilaian kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting arti dan peranannya dalam proses pengambilan keputusan di masa depan tentang berbagai hal. Pendapat ini sejalan dengan Siagian (2009 : 27), menjelaskan berbagai hal tersebut, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pelatihan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan sebagainya. Penilaian kinerja pegawai yang dikemukakan Megginson (dalam Mangkunegara, 2006 : 72) adalah penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Kemudian menurut Hariandja (dalam Keban, 2004 : 183), penilaian kinerja/penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Dikemukakan pula arti pentingnya penilaian kinerja yaitu sebagai *feedback* berikut :

- a. Perbaiki unjuk kerja dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan yang berorientasi pada perbaikan, meningkatkan kinerja melalui pelatihan yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.
- e. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyetelkannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.

- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauhmana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

Penilaian kinerja merupakan alat yang penting untuk mengevaluasi *value for money* di sektor publik. *Value for money* merupakan elemen utama, yaitu ekonomi, efisien dan efektivitas. Sedarmayanti (2003:68) mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dapat memberi umpan balik artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Sedangkan Donovan dan Jackson (dalam Mangkunegara, 2006 : 191) mengatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan sebagai berikut :

- a. *Management development*, yaitu memberikan suatu pengembangan pegawai di masa mendatang;
- b. Pengukuran kinerja, yaitu memberikan informasi tentang nilai relatif dari kontribusi individu terhadap organisasi;

- c. Perbaikan kerja, yaitu mendorong individu bekerja lebih efektif;
- d. Remunerasi dan *benefit*, yaitu membantu menemukan imbalan dan *benefit* yang setimpal berdasarkan sistem merit atau hasil;
- e. Identifikasi potensi, yaitu membantu promosi;
- f. *Feedback*, yaitu menggambarkan apa yang diharapkan dari individu;
- g. Perencanaan sumber daya manusia, yaitu menilai kualitas SDM yang ada untuk perencanaan selanjutnya, dan
- h. Komunikasi, yaitu memberikan suatu format dialog antara atasan dan bawahan dan memperbaiki pemahaman tentang tujuan dan masalah-masalah yang dihadapi.

Pada organisasi atau unit kerja dimana *input* dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya *output* yang dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (2000: 86), penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sedangkan Siagian (2001: 225) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

- b. Penilaian dilakukan para serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

### 3) Indikator Kinerja Pegawai

Levine *et al.* (dalam Nasucha, 2004) menyebutkan lima indikator untuk mengukur kinerja sektor publik yaitu antara lain:

- a. Produktivitas adalah ukuran seberapa besar pelayanan publik itu menghasilkan yang diharapkan, dari segi efisiensi dan efektivitas. Sedangkan menurut Winardi (1998:90) mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau untuk faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu.
- b. Kualitas Pelayanan adalah ukuran citra yang diakui masyarakat mengenai pelayanan yang diberikan, yaitu masyarakat puas atau tidak puas.
- c. Responsivitas adalah ukuran kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas adalah ukuran apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar.
- e. Akuntabilitas adalah ukuran seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat atau konsisten dengan kehendak rakyat.

Sedangkan menurut KEPMENPAN Nomor No. 26/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Akuntabilitas kinerja pegawai pelayanan publik merupakan penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan/pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Pertanggungjawaban pelayanan publik meliputi :

a. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik

- i. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik dapat dilihat berdasarkan proses yang antara lain meliputi: tingkat ketelitian (akurasi), profesionalitas petugas, kelengkapan sarana dan prasarana, kejelasan aturan (termasuk kejelasan kebijakan atau peraturan perundang-undangan) dan kedisiplinan.
- ii. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik harus sesuai dengan standar atau Akta/Janji pelayanan publik yang telah ditetapkan.
- iii. Standar pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, baik kepada publik maupun kepada atasan atau pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah. Apabila terjadi penyimpangan dalam hal pencapaian standar, harus dilakukan upaya perbaikan.
- iv. Penyimpangan yang terkait dengan akuntabilitas kinerja pelayanan publik harus diberikan kompensasi kepada penerima pelayanan.

- v. Masyarakat dapat melakukan penilaian terhadap kinerja pelayanan secara berkala sesuai mekanisme yang berlaku.
  - vi. Disediakan mekanisme pertanggungjawaban bila terjadi kerugian dalam pelayanan publik, atau jika pengaduan masyarakat tidak mendapat tanggapan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- b. Akuntabilitas Biaya Pelayanan Publik
- i. Biaya pelayanan dipungut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.
  - ii. Pengaduan masyarakat yang terkait dengan penyimpangan biaya pelayanan publik, harus ditangani oleh Petugas/Pejabat yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan/Surat Penugasan dari pejabat yang berwenang.
- c. Akuntabilitas Produk Pelayanan Publik
- i. Persyaratan teknis dan administrative harus jelas dan dapat dipertanggungjawabkan dari segi kualitas dan keabsahan produk pelayanan.
  - ii. Prosedur dan mekanisme kerja harus sederhana dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
  - iii. Produk pelayanan diterima dengan benar, tepat dan sah.

#### **4) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu pegawai menurut Pasolong (2007 : 55) antara lain :

- a. Kemampuan

Menurut Robbins dalam Pasolong (2007 : 55) kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilibat dari 2 segi, yaitu : kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

#### b. Kemauan

Menurut Robbins dalam Pasolong (2007 : 55) kemauan adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu :

- i. Pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, dan ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan berisik.
- ii. Pengaruh lingkungan sosial yaitu sebagai makhluk hidup sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan dari pegawai lain, dan pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima atau membantu pegawai lain.

#### c. Energi

Menurut Jordan dalam Pasolong (2007 : 55) energi adalah pemercik apa yang menyalakan jiwa, tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai akan terhambat.

#### d. Teknologi

Menurut Rousseau, dan Gibson dalam Pasolong (2007 : 55) teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan. Penerapan teknologi disini lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman, bukan sebagai musuh untuk meningkatkan kinerja, dan pegawai juga memungkinkan lebih kreatif dalam merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi berbeda untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

#### e. Kompensasi

Menurut Pasolong (2007 : 55) kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai mendapat kompensasi yang setimpal dengan hasil kerjanya, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tekun. Akan tetapi apabila pegawai merasa kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka pegawai berpikir, yakni : berusaha mencari penghasilan tambahan di luar, sehingga menyebabkan pegawai akan sering mangkir.

#### f. Kejelasan Tujuan

Menurut Pasolong (2007 : 55) kejelasan tujuan adalah merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak akan efisien dan kurang efektif.

#### g. Keamanan

Menurut Strauss dan Sayles dalam Pasolong (2007 : 55) keamanan adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat. Oleh sebab itu, tidak cukup bagi seseorang dengan hanya terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik mereka dari hari ke hari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang. Seseorang yang merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Menurut Sutermeister dalam Lumoidong (2000: 36) faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, meliputi :

a. Motivasi

Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi seseorang atau pegawai yang mendorong keinginan individu pegawai tersebut untuk melakukan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Sebagaimana diungkapkan bahwa motif adalah sebagai pangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Mockijat dalam Hasibuan (2005 ; 78) motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan dia berbuat sesuatu.

Kemudian teori motivasi menurut Hasibuan (2005 ; 78) motivasi adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan bekerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja secara efektif dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Lebih lanjut Harold Koontz dalam Hasibuan (2005 ; 78) motivasi didorong dari adanya usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Menurut Amstrong (1999 : 21) motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk: pertama hakiki (*intrinsic*) adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri yang merupakan faktor-faktor dari dalam dan dapat mempengaruhi seseorang untuk berperilaku. Biasanya berupa dorongan-dorongan, keinginan- keinginan, kebutuhan- kebutuhan yang harus dipenuhi. Kedua Buatan (*extrinsic*) adalah motivasi yang didapatkan dari orang lain bukan berasal dari dalam diri orang itu. Biasanya berupa insentif.

Dari para pakar tersebut di atas, terlihat adanya berbagai macam kebutuhan manusia yang akan dipenuhi serta berbagai macam cara untuk memenuhinya, tetapi semuanya ini jelas adalah diawali dengan motivasi yang tinggi. Orang yang berhasil adalah orang yang suka mengetahui secara terus-menerus berapa banyak ia bekerja dan menginginkan suatu umpan balik untuk menjadi kenyataan. Jadi motivasi adalah mempengaruhi moral yang pada akhirnya mendapatkan suatu hasil. Inilah yang diharapkan dari motivasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Kemampuan atau perilaku

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (1999 : 28) sebagai berikut : “Dua sumber penyebab mengapa aparatur sering dipandang tidak bekerja dengan efisien, efektif, dan produktif adalah perilaku yang negatif dan para aparatur tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas”.

Dengan lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, dinamika masyarakat dan tuntutan serta perubahan yang sering terjadi mengakibatkan pengetahuan dan keterampilan para anggota birokrasi menjadi tertinggal. Dengan demikian mengakibatkan banyak diantara pegawai yang tidak mampu menampilkan kinerja yang memuaskan.

Menghadapi situasi demikian, pemerintah perlu mempunyai kebijakan tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, mereka yang menduduki jabatan operasional dan sebagainya.

Disamping program pendidikan dan pelatihan sebagai alat pemutakhiran pengetahuan dan keterampilan agar sesuai dengan tuntutan tugas dan harapan masyarakat, perlu diberikan juga substansi yang menyangkut keprilakuan. Dengan kata lain, suatu program pendidikan dan pelatihan yang bersifat pengembangan manajerial, bidang fungsional atau teknis operasional, keprilakuan harus merupakan salah satu aspek yang menjadi sorotan. Maksudnya adalah seluruh birokrasi mengabdikan

tenaga, waktu, keahlian, keterampilan, dan kemampuannya untuk mengabdikan kepada negara dan masyarakat dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran nasional, bukan untuk kepentingan golongan, kelompok atau diri sendiri.

### c. Kepemimpinan

Seorang pemimpin itu dikatakan efektif dapat dilihat dari besarnya hasil-hasil kepemimpinannya. Kriteria efektifitas kepemimpinan yang umum dalam suatu organisasi adalah pelaksanaan kerja jangka panjang dari kelompok atau sub unit yang dipimpinnya. Pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi dia juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai kinerja yang terbaik.

Terdapat 3 (tiga) aspek kepemimpinan yang perlu diperhatikan dalam organisasi, yaitu :

- i. Sifat-sifat kepemimpinan
- ii. Prilaku pemimpin
- iii. Kekuasaan dan pengaruh pemimpin

Kaitannya dengan kepemimpinan, bahwa terdapat beberapa bukti bahwa para manajer atau pimpinan yang efektif memiliki kecerdasan yang lebih tinggi, lancar berbicara, percaya diri, inisiatif, berkemauan maju serta ambisi terhadap kekuasaan”.

Prilaku pemimpin dapat lebih dikaitkan secara langsung pada proses kepemimpinan dan persyaratan posisi manajerial dari pada sifat-sifat yang abstrak.

Ada 2 (dua) kategori perilaku kepemimpinan, antara lain :

- iv. *Consideration*, adalah tingkat dimana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan *supportive* serta menunjukkan perhatian kepada bawahan. Misalnya, dengan bersahabat dan akrab, melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi kepada para bawahan, melindungi atau menyokong bawahan, meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal yang penting sebelum melakukan atau memutuskan suatu perbuatan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya, bersedia menerima saran-saran bawahannya, mengusahakan kesejahteraan individual para bawahannya serta memperlakukan bawahan seperti sesama.
- v. *Initiating Structure*, adalah tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran para bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Misalnya melakukan kritik terhadap pekerja yang lamban, menekankan perlunya pemenuhan atas waktu, memberikan tugas-tugas kepada para bawahan, memberitahu tentang apa yang diharapkan pemimpin, mengkoordinasi aktifitas bawahan, menawarkan pendekatan masalah yang baru, memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja, meminta para bawahan mengikuti standar prosedur operasi, serta mengusahakan kepada para bawahan agar bekerja sepenuh kapasitasnya.

Dari beberapa uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh seorang pemimpin terhadap keberhasilan organisasi sangat besar karena dapat digunakan dalam memimpin yang sangat tergantung dari seorang pemimpin. Walaupun demikian, tidak terlepas dari adanya pengaruh dari kedua belah pihak baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus saling mendukung. Organisasi yang berhasil apabila pemimpinnya dapat mengayomi bawahannya sehingga para pegawai merasa senang dan dalam bekerja tentunya akan berhati-hati sehingga dapat membangkitkan semangat menuju ke arah tercapainya tujuan organisasi.

### 2.1.3 Teori Pegawai Negeri Sipil

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, kata pegawai berarti orang yang bekerja pada Pemerintah (Perusahaan dan sebagainya). Sedangkan negeri berarti negara atau pemerintah. Jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

Di dalam ketentuan perundangan yang pernah berlaku, pengertian pegawai negeri tidak dibuat dalam suatu rumusan yang berlaku umum, tetapi hanya merupakan suatu rumusan yang khusus berlaku dalam hubungan dengan peraturan yang bersangkutan. *Bezoldings regeling lijk lands dienaar* 1938 (BBL. 1938) menggunakan istilah *landsdienaar*, yang berarti pengabdian negeri, sedangkan *Betalings regeling ambtenaren in*

*Gepen sioneerden* 1947 (BAG. 1949) menggunakan istilah *ambtenaar* yang berarti pegawai.

Dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), meskipun tidak diberikan suatu definisi tertentu, tapi diberikan beberapa perumusan tentang istilah Pegawai Negeri. Dalam pasal-pasal mengenai “Kejahatan Jabatan” (pasal-pasal 413 sampai dengan 437), pada pokoknya dianggap sebagai Pegawai Negeri dan atau disamakan dengannya adalah “seseorang yang secara tetap atau untuk sementara diserahi sesuatu jabatan publik”. Kemudian dalam Pasal 92 KUHP diterangkan, bahwa termasuk dalam arti Pegawai Negeri, “orang-orang yang dipilih dalam pemilihan-pemilihan berdasarkan peraturan-peraturan umum dan juga mereka yang bukan dipilih, tetapi diangkat menjadi anggota Dewan Rakyat dan Dewan-Dewan Daerah serta Kepala-Kepala Desa” dan sebagainya.

Jadi, pengertian Pegawai Negeri menurut KUHP ini adalah luas sekali, tapi pengertian ini hanya berlaku dalam hal ada orang-orang yang melakukan “kejahatan dan pelanggaran jabatan” dan tindak pidana lain yang disebut dalam KUHP.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 merupakan undang-undang yang pertama kali menetapkan mengenai pengertian Pegawai Negeri Sipil secara resmi. Dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 ini, Pegawai Negeri Sipil dirumuskan sebagai berikut : “Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, diangkat, digaji

menurut Peraturan Pemerintah yang berlaku dan dipekerjakan dalam suatu jabatan negeri oleh pejabat atau badan negara yang berwenang.”

Kalau diperhatikan rumusan pengertian Pegawai Negeri di dalam Undang- Undang Nomor 3 Tahun 1971 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, maka dapat dikatakan bahwa rumusan tersebut memperluas arti Pegawai Negeri sampai dengan orang-orang yang bukan Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu orang-orang yang menerima gaji atau upah dari suatu badan/badan hukum yang menerima bantuan dari keuangan negara atau daerah atau badan hukum lain yang menggunakan modal dan kelonggaran-kelonggaran dari negara atau masyarakat.

Pengertian Pegawai Negeri dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1971 tersebut di atas cukup luas, sehingga dapat juga menjangkau orang-orang lain. Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri sebagai disebutkan dalam peraturan perundang-undangan tersebut di atas adalah yang bukan Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 1 sub a Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok kepegawaian merumuskan Pegawai Negeri sebagai: “Mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang

dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Dari rumusan Pegawai Negeri Sipil tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seseorang dapat disebut Pegawai Negeri, jika memenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya.
- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Rumusan pengertian Pegawai Negeri ini berlaku dalam pelaksanaan semua peraturan-peraturan Kepegawaian dan pada umumnya dalam pelaksanaan semua peraturan-peraturan perundang-undangan lain, kecuali jika diberikan suatu definisi yang lain.

Lebih lanjut Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 membagi Pegawai Negeri :

- a. Pegawai Negeri Sipil;
- b. Anggota ABRI.

Pasal 2 ayat (2) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

c. Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pengertian Pegawai Negeri Sipil terdapat dalam Bab I Pasal 1 sebagai berikut :

“Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Melihat perumusan dalam Undang-Undang yang baru dihubungkan dengan penjelasan-penjelasan pemerintah pada saat membahas Rancangan Undang-Undang ini di forum DPR, maka jelas bahwa pengertian Pegawai Negeri dalam undang-undang yang baru adalah lebih luas daripada undang-undang yang lama.

Dalam Pasal 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 disebutkan ruang lingkup pengertian Pegawai Negeri sebagai berikut:

- 1) Pegawai Negeri terdiri dari:
  - a. Pegawai Negeri Sipil
  - b. Angkatan Bersenjata Republik Indonesia
- 2) Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:
  - a. Pegawai negeri Sipil Pusat
  - b. Pegawai Negeri Sipil Daerah
  - c. Pegawai negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah

Untuk mengetahui siapa yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat, Pegawai Negeri Sipil Daerah, dan Pegawai Negeri lainnya dapat dilihat dalam penjelasan pasal 2 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai berikut :

- 1) Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah :
  - a. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang gajinya dibebankan pada anggaran dan belanja negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di daerah-daerah, dan Kepaniteraan Pengadilan.
  - b. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada perusahaan jawatan.
  - c. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom.
  - d. Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada bagian lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain.
  - e. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menyelenggarakan tugas negara lainnya, seperti Hakim pada Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi dan lain-lain.
- 2) Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom.
- 3) Organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan oleh sebab itu organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas

pokok dalam mencapai tujuan. Berhubung dengan itu ada kemungkinan bahwa arti Pegawai Negeri Sipil akan berkembang di kemudian hari. Kemungkinan perkembangan itu harus diletakkan landasan dalam Undang-Undang ini.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 di dalam pasal-pasal nya tidak menyebutkan apa yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil dan Anggota ABRI. Tetapi kita dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai Negeri yang bukan anggota ABRI.

Dari rumusan di atas dapat disimpulkan, unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

- 1) Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Diatur dalam Pasal 16 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dikemukakan bahwa setiap warga negara yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil berarti mengadakan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan dan tidak boleh didasarkan atas golongan, agama, atau daerah.
- 2) Diangkat oleh Pejabat yang berwenang  
Pejabat berwenang yang dimaksud di sini adalah pejabat yang

mempunyai kewenangan mengangkat atau memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pejabat yang berwenang mengangkat Pegawai Negeri adalah orang yang benar-benar diberikan kewenangan dalam pengangkatan Pegawai Negeri dapat dilakukan secara obyektif.

- 3) Diserahkan dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya  
Pada prinsipnya pengadaan Pegawai Negeri adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Jadi, orang yang diangkat menjadi Pegawai Negeri harus disertai tugas berdasarkan formasi.
- 4) Digaji menurut peraturan perundang-undangan Dalam Pasal 7 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dirumuskan bahwa setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Dimaksudkan agar Pegawai Negeri dapat memusatkan perhatian untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Kalau dilihat dari unsur-unsur tersebut di atas, seorang anggota ABRI adalah termasuk Pegawai Negeri dalam pengertian Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ini, sehingga Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang 43 Tahun 1999 membagi Pegawai negeri atas:

- 1) Pegawai Negeri Sipil Pusat

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah mereka yang gajinya dibebankan kepada APBN dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan

Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah-Daerah, dan Kepaniteraan Pengadilan, Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom yang diperbantukan pada perusahaan jawatan dan yang diperbantukan pada yayasan dan lain-lain.

2) Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pegawai penuh pada daerah otonom yang merupakan kesatuan masyarakat hukum yang berhak, berwenang dan berkewajiban untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

3) Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah

Sampai saat ini belum ada penjelasan tentang siapa yang termasuk dalam klasifikasi Pegawai Negeri Sipil lain ini, demikian pula mengenai Peraturan Pemerintah yang ditugaskan untuk mengatur juga belum ada.

Dalam perkembangan terakhir, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian diganti dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, karena sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global.

Pasal 1 angka 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Kemudian dipertegas lagi oleh Pasal 135 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 ini, yang menyatakan bahwa pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, PNS Pusat dan PNS Daerah disebut sebagai Pegawai ASN.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 1) Sariani

“Evaluasi Kinerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau”, Tujuan dari penelitian Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja kegiatan, kinerja program dan kinerja kebijakan Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau selama periode tahun 2002-2004. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari rencana dan realisasi anggaran pada Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan metode akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan (AKIP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2002, ada 4 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan

100%. Pada kegiatan lainnya, nilai capaiannya berkisar antara 84,50% sampai dengan 99,90%. Pada tahun 2003, ada 11 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan 100%. Pada kegiatan lainnya, nilai capaiannya berkisar antara 71,40% sampai dengan 98,96%. Pada tahun 2004, ada 10 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan 100% dan 4 kegiatan lebih dari 100%. Pada kegiatan lainnya, nilai capaiannya berkisar antara 63,53% sampai dengan 99,35%. Nilai capaian kebijaksanaan pada tahun 2002 sebesar 97,32% berdasarkan pada pola Tim Asistensi Pelaporan Akuntansi Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) berada pada kategori sangat baik atau sangat berhasil yaitu berada pada kisaran antara 85% - 100%. Nilai capaian kebijaksanaan pada tahun 2003 sebesar 95,59% berdasarkan pada pola Tim Asistensi Pelaporan Akuntansi Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) berada pada kategori sangat baik atau sangat berhasil yaitu berada pada kisaran antara 85% - 100%. Nilai capaian kebijaksanaan pada tahun 2004 sebesar 99,98% berdasarkan pada pola Tim Asistensi Pelaporan Akuntansi Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) berada pada kategori sangat baik atau sangat berhasil yaitu berada pada kisaran antara 85% - 100%. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau selama periode tahun 2002-2004 berada dalam kategori yang sangat baik atau sangat berhasil.

## 2) Sri Wahyuni Mardiana

“Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor Kesehatan Pelabuhan Jambi

Dalam Pemeriksaan Sanitasi di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas III Jambi". Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dari segi kemampuan, pelatihan dan motivasi serta dukungan organisasi, access, dana, sarana dan prasarana serta petunjuk teknis terhadap kegiatan pemeriksaan sanitasi kapal di KKP Kelas III Jambi. Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kasus. Adapun subjek penelitian adalah petugas pelaksana kegiatan dan pembuat komitmen terhadap kegiatan pemeriksaan sanitasi kapal di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas III Jambi. Hasil Penelitian menunjukkan keterbatasan sarana dan prasarana pendukung kegiatan, kepemimpinan yang transaksional, juknis yang tidak sesuai dengan pelaksanaan di lapangan, dana yang tidak mencukupi untuk menunjang kegiatan, jarak yang jauh, motivasi yang kurang baik dari petugas. Kesimpulan dari penelitian ini dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja petugas sebagai pelaksanaan kegiatan.

3) **Ade Kurniawan**

"Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi oleh pejabat terkait di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang bekerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang. Dalam Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang

menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Untuk menganalisa data peneliti menggunakan uji hipotesis t-test satu sampel, sedangkan untuk teknik pengumpulan data peneliti menggunakan observasi, dokumentasi dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang baik karena sesuai dengan hasil perhitungan diperoleh angka  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,64 > 0,195$ ) dan evaluasi kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang mencapai 70% dari angka 65% yang diharapkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai negeri sipil pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang baik.

#### 4) Anton Oktavianto

Kinerja Komisi Pemilihan Umum Dalam Penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung di Kabupaten Malang, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu Untuk mengetahui peran Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang sangat vital untuk menjamin terwujudnya cita-cita demokrasi berupa penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung di Kabupaten Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung oleh KPUD Kabupaten Malang di Kabupaten Malang. Bahwa persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung oleh KPUD Kabupaten Malang di

Kabupaten Malang berjalan dengan kinerja yang cukup berhasil. Hal ini dapat terlihat dari suksesnya pelaksanaan Pilkada langsung di Kabupaten Malang, terutama pada saat pelaksanaan pemungutan suara pada tanggal 5 September 2005. Keberhasilan persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung di Kabupaten Malang oleh KPUD Kabupaten, tidak lepas dari bentuk kedaulatan masyarakat, dimana peran aktif masyarakat sebagai partisipasi politik, serta dari berbagai pihak yang terkait dalam pelaksanaan Pilkada langsung. Selain proses demokrasi yang terdapat di dalam pelaksanaan Pilkada langsung sesuai dengan mekanisme dan peraturan yang berlaku, dapat dilihat dari transparansi persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung oleh KPUD Kabupaten Malang, sehingga tidak ada mekanisme politik yang berlangsung terganggu secara substansial.

5) **Nelda Kondorura**

Analisis kinerja pegawai dalam pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Kutai Barat. Tujuan penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu adalah untuk menganalisis kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik. Jenis penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian yang ditetapkan meliputi : kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan keahlian aparatur dalam memberikan layanan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, motivasi dan ethos kerja pegawai dalam memberikan layanan

pada publik, dan inisiatif pegawai dalam dalam melakukan layanan pada publik. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja aparatur dalam pelayanan publik di lembaga tersebut meskipun belum dapat menunjukkan kinerja secara optimal tetapi secara aplikatif kinerja pegawai terindikasi cukup baik. Kinerja pegawai sebagai pelayan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Kutai Barat yang diukur melalui beberapa instrument kinerja meliputi Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kedisiplinan pegawai dalam memberikan layanan pada publik, keterampilan dan keahlian aparatur dalam memberikan layanan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, motivasi dan ethos kerja pegawai dalam memberikan layanan pada publik, ketepatan waktu dalam memberikan layanan, meskipun belum mencapai hasil yang optimal tetapi secara aplikatif dari beberapa parameter tersebut sebagian besar terindikasi baik. Terutama ditinjau dari aspek kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, Keterampilan dan keahlian aparatur dalam melayani pemohon, dan inisiatif pegawai dalam memberikan layanan, sedangkan dari aspek kemampuan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja dan ketepatan waktu dalam memberikan layanan pada publik kurang efektif, karena kurang ditunjang dengan pegawai yang profesional.

Adapun penelitian terdahulu pada penelitian ini dapat dilihat pada matriks penelitian terdahulu dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Teknik Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Sariani	Evaluasi Kinerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau	Untuk mengukur kinerja kegiatan, kinerja program dan kinerja kebijakan Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau selama periode tahun 2002-2004.	<p>1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer.</p> <p>a. Data sekunder diperoleh dari rencana dan realisasi anggaran pada Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau.</p> <p>b. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner.</p> <p>2. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan metode akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan (AKIP).</p>	Menunjukkan bahwa pada tahun 2002, ada 4 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan 100%. Pada kegiatan lainnya, nilai capaiannya berkisar antara 84,50% sampai dengan 99,90%. Pada tahun 2003, ada 11 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan 100%. Pada kegiatan lainnya, nilai capaiannya berkisar antara 71,40% sampai dengan 98,96%. Pada tahun 2004, ada 10 kegiatan yang memperoleh nilai capaian kegiatan 100% dan 4 kegiatan lebih dari 100%.
Sri Wahyuni. M	Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor Kesehatan Pelabuhan Jambi dalam Pemeriksaan Sanitasi	Untuk mengevaluasi kinerja dari segi kemampuan, pelatihan dan motivasi serta dukungan organisasi, akses, dana, sarana dan prasarana	Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan	Menunjukkan keterbatasan sarana dan prasarana pendukung kegiatan, kepemimpinan yang transaksional, juknis yang tidak sesuai dengan pelaksanaan di lapangan.

	di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas III Jambi	serta petunjuk teknis terhadap kegiatan pemeriksaan sanitasi kapal di KKP Kelas III Jambi.	rancangan studi kasus.	dana yang tidak mencukupi untuk menunjang kegiatan, jarak yang jauh, motivasi yang kurang baik dari petugas.
Ade Kurniawan	Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang	Untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi oleh pejabat terkait di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang bekerja di kantor Kementerian.	Menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh.	Menunjukkan kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang baik karena sesuai dengan hasil perhitungan diperoleh angka $t$ hitung $>$ $t$ tabel ( $6,64 > 0,195$ ) dan evaluasi kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang mencapai 70% dari angka 65% yang diharapkan.
Anton Oktavianto	Kinerja komisi pemilihan umum dalam penyelenggaraan pemilihan Kepala Daerah secara langsung di Kabupaten Malang	Untuk mengetahui peran Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang sangat vital untuk menjamin terwujudnya cita-cita demokrasi berupa penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung di Kabupaten Malang.	Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kasus	Menunjukkan bahwa bentuk persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung oleh KPUD Kabupaten Malang di Kabupaten Malang. Bahwa persiapan dan pelaksanaan Pilkada langsung oleh KPUD Kabupaten Malang di Kabupaten Malang berjalan dengan kinerja yang cukup berhasil.
Nelda	Analisis kinerja pegawai dalam	Untuk menganalisis kinerja pegawai dalam memberikan	Jenis penelitian yang dilakukan termasuk penelitian deskriptif	Menunjukkan bahwa Kinerja aparatur dalam pelayanan publik di

Kondorura	pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Kutai Barat	pelayanan publik.	kualitatif.	lembaga tersebut meskipun belum dapat menunjukkan kinerja secara optimal tetapi secara aplikatif kinerja pegawai terindikasi cukup baik.
Yernita Patandianan	Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara	Untuk menganalisis kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.	Penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian deskriptif dan akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis kualitatif.	Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau yang diukur melalui kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan keahlian aparatur dalam melakukan pelayanan, inisiatif dan kreativitas aparatur dalam memberikan layanan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan saat ini dapat dikatakan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan.

Sumber: Penulis, 2017

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian deskriptif dan akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis kualitatif. Penelitian deskriptif bermaksud menggambarkan/mendeskripsikan relasi sebuah peristiwa/gejala untuk memperoleh informasi mengenai fenomena yang terjadi dengan masalah yang diteliti.

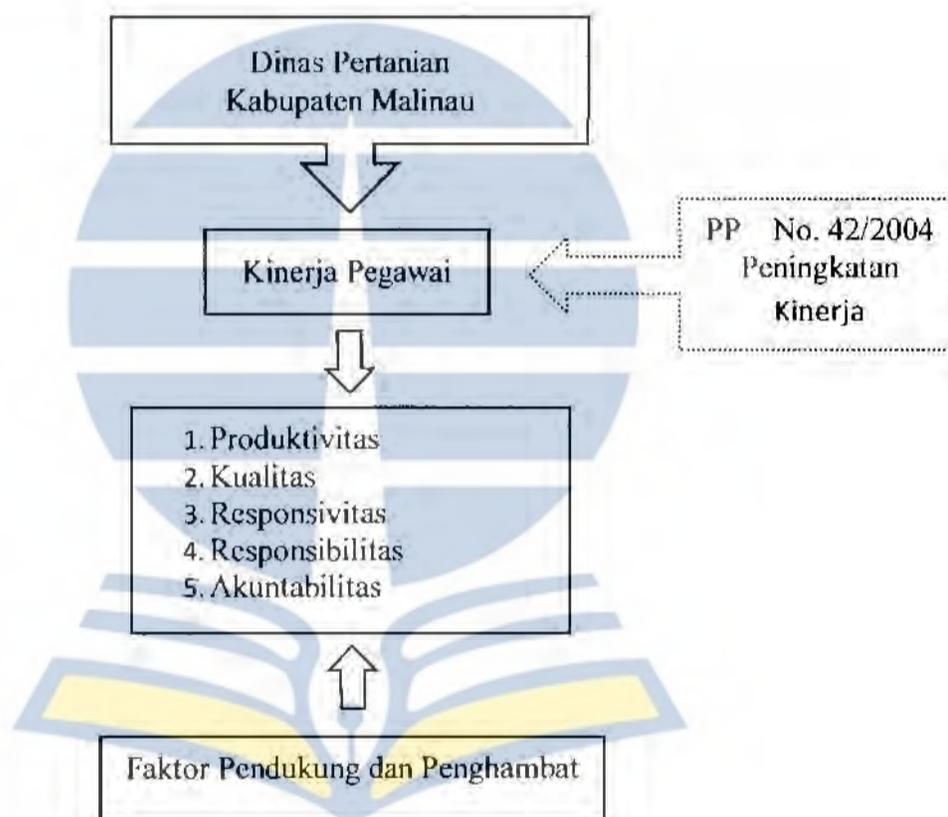
Menurut Bungin. (2010: 184) penelitian deskriptif dimaksud untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas mengenai fenomena/gejala yang diarahkan diarahkan untuk menentukan sifat populasi/informan yang ada pada lokasi penelitian. Penelitian deskriptif pada umumnya tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis dan tujuannya adalah untuk mendeskripsikan variabel atau kondisi pada situasi tertentu. Untuk menjawab rumusan masalah yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini akan dianalisis secara kualitatif. Secara teoritis analisis kualitatif dilakukan untuk mendapatkan gejala social melalui pengamatan dan mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan.

Peneliti menggunakan diri sendiri sebagai instrumen, kemudian mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data, dalam upaya mencapai wawasan imajinatif ke dalam dunia sosial informan, maka peneliti

### 2.3 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemikiran tersebut maka untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai alur pikir penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara menurut Robbins dalam Pasolong (2007 : 55), dapat dibuat dalam suatu pola seperti yang ditampilkan pada gambar di bawah ini :

**Gambar 2.1**  
**Alur Pikir Penelitian**

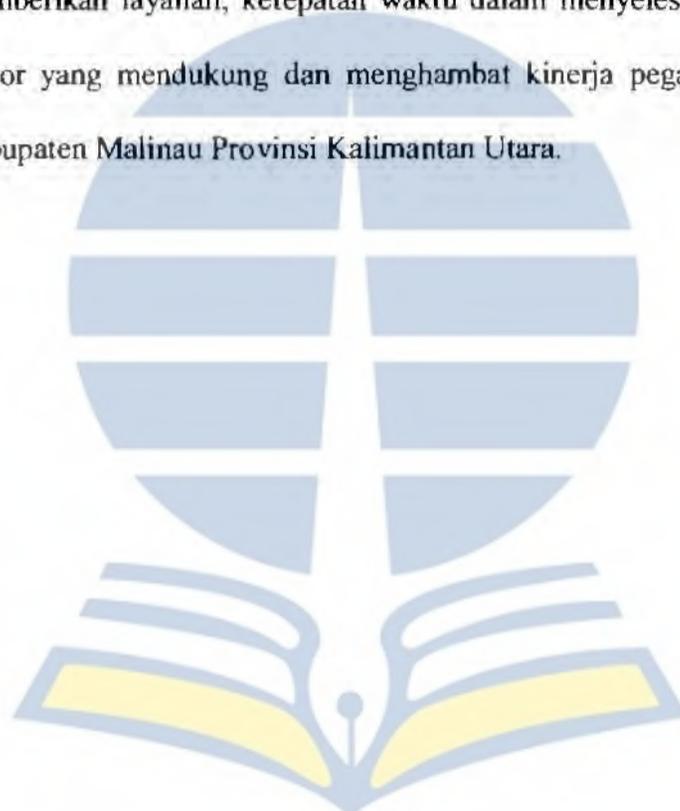


Sumber: Penulis, 2017

### 2.4 Definisi Konseptual

Definisi konseptual menggambarkan adanya hubungan antara konsep

yang khusus dengan konsep yang akan diteliti. Konseptual juga digunakan untuk mendefinisikan pengertian didalam penelitian, agar tidak mengalami pembiasan dalam pengumpulan data hingga pada tahap analisis penelitian. Adapun definisi konseptual dari penelitian ini yaitu kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara yang mencakup kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaan, inisiatif dan kreativitas pegawai dalam memberikan layanan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.



diharapkan fleksibel dan reflektif, tetapi tetap mampu mengatur jarak dalam Brannen (2001 : 11).

Dalam kaitannya dengan fokus penelitian yang ditetapkan, maka secara kualitatif dapat mendeskripsikan persoalan yang terkait dengan Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian sangat penting sebagai sarana untuk memandu dan mengarahkan jalannya penelitian. Fokus penelitian yang mengacu kepada perumusan masalah dan tujuan penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut :

- 1) Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau:
  - a. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
  - b. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Keterampilan dan keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaan
  - d. Inisiatif dan kreativitas pegawai dalam memberikan layanan
  - e. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Faktor – faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara yang terletak di Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi ini antara lain karena sesuai dengan topik penelitian dan mudah untuk

mendapatkan data yang diperlukan.

### 3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ilmiah dapat dibedakan menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang dipandu melalui daftar pertanyaan yang disediakan oleh peneliti/penulis.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tertulis melalui, jurnal, dokumen-dokumen, dan arsip-arsip lain yang relevan dengan masalah yang diteliti.

Dalam penelitian ini pemilihan sumber informasi dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dimana informasi atau data yang dikumpulkan dengan memilih jumlah informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data, sebagai langkah pertama penulis memilih key informan (informasi kunci) yaitu Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta

objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Jadi semua alat yang bisa mendukung suatu penelitian bisa disebut instrumen penelitian.

Instrumen penelitian atau Alat Pengumpul Data (APD) merupakan suatu alat untuk memperoleh data. Alat ini harus dipilih sesuai dengan jenis data yang diinginkan dalam penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto, instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Sedangkan menurut Ibnu Hajar, instrumen penelitian merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variabel yang berkarakter dan objektif. Adapun jenis data yang dimaksud diantaranya:

a. Data Kuantitatif

Merupakan jenis data yang berkaitan dengan jumlah atau kuantitas yang dapat dihitung atau disimbolkan dengan ukuran-ukuran kuantitas.

b. Data Kualitatif

Merupakan jenis data yang berkaitan dengan nilai kualitas seperti sangat baik, baik, sedang, cukup, kurang dan lain-lain.

c. Data nominal, ordinal, interval atau data rasio.

d. Data primer atau sekunder.

Instrumen mudah untuk dibayangkan jika apa yang diukur bersifat *tangible* (jelas) dan sulit dibayangkan jika apa yang diukur bersifat *intangibile* (tidak jelas). Instrumen yang baik harus bersifat valid dan

reliabel (ajeg atau dapat dipercaya). Instrumen valid ialah instrumen yang dengan tepat mengukur apa yang harus diukur. Instrumen reliabel jika hasil pengukurannya bersifat ajeg atau konsisten. Instrumen sebagai alat pengumpul data berperan sangat penting dalam sebuah penelitian. Karena tanpa instrumen yang baik, maka tidak mungkin akan memperoleh data yang betul-betul bisa dipercaya, sehingga dapat mengakibatkan kesimpulan yang salah. Oleh karenanya instrumen penelitian harus ditetapkan secara tepat sehingga dapat menjawab permasalahan dalam penelitian dan menguji hipotesis.

Dalam penelitian ini, beberapa instrumen yang digunakan adalah wawancara, observasi, kuesioner dan angket serta dokumentasi.

### **3.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur dan teknik pengumpulan data yaitu usaha yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang berhubungan erat dengan masalah yang sedang diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan sehingga data yang diperoleh bersifat *valid* (menggambarkan yang sebenarnya), *reliable* (dapat dipercaya) dan objektif (sesuai dengan kenyataan). Menurut Nazir (1999:22) pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Dalam arti, pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.

Dalam upaya peneliti berusaha memperoleh data-data yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini

penulis melakukan pengumpulan data dengan cara studi lapangan (*field research*) yaitu cara pengumpulan data dengan mendatangi langsung obyek lokasi penelitian, cara ini meliputi :

a. Observasi

Menurut Nazir (1999:212) bahwa pengumpulan data dengan teknik observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata dengan tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Dengan demikian teknik ini digunakan dengan cara terjun langsung ke lokasi penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan Observasi Partisipasi yaitu peneliti atau observer terlibat langsung dengan secara aktif dalam objek yang diteliti. Jadi observasi dilaksanakan untuk mengetahui keadaan lapangan yang sebenarnya yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan. Dalam penelitian hal-hal yang diobservasi adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

b. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006: 236) bahwa teknik dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, surat kabar, legger, agenda, dan sebagainya. Oleh karena itu peneliti dalam menggunakan teknik dokumentasi mengumpulkan data dari sumber yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

c. Wawancara

Wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung (Husaini Usman dan Akbar Purnomo Setiady, 2008:59). Metode wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh keterangan, informasi atau penjelasan-penjelasan dari subyek penelitian tentang masalah yang diungkap peneliti dan menjadi data pelengkap terhadap kuesioner penelitian.

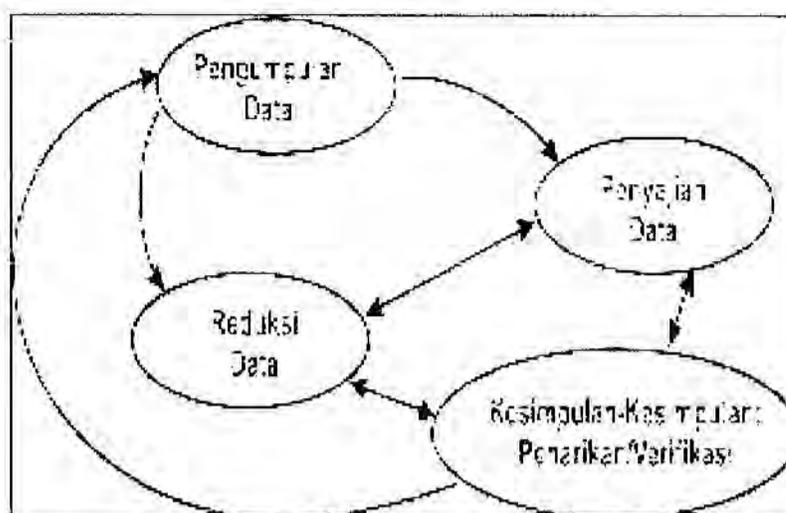
d. Kuesioner

Pengertian metode kuesioner menurut (Arikunto, 2006) adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2010), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

### 3.7 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang didapat di lapangan kemudian dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian. Analisis data dalam penelitian kualitatif harus dimulai sejak awal. Data yang diperoleh di lapangan harus segera dituangkan dalam bentuk tulisan dan dianalisis. Menurut Miles & A. Michael dalam Rohendi (2007: 21), analisa data kualitatif terdiri dari 4 komponen, seperti yang tampak pada gambar berikut:

**Gambar 3.1**  
**Analisis Data Kualitatif Model Interaktif**



Sumber : Matthew. B. Milles dan A. Michael Huberman dalam Rohendi (2007:20)

Adapun penjelasan dari gambar model interaktif yang dikembangkan Milles dan Huberman sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan data yaitu data pertama atau data mentah dikumpulkan dalam suatu penelitian.
- 2) Reduksi data yaitu proses memilih, memfokuskan dan menyederhanakan dengan membuat abstraksi, mengubah data mentah yang dikumpulkan dari penelitian ke dalam catatan yang telah disortir atau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisa data yang dipertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan.
- 3) Penyajian data yaitu menyusun informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan memungkinkan penarikan kesimpulan/pengambilan tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.

- 4) Penarikan kesimpulan yaitu sebagai langkah terakhir yang meliputi pemberian makna data yang telah disederhanakan dan disajikan.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab ini penulis menyajikan data hasil yang diperoleh di lapangan melalui observasi, wawancara dan penelitian dokumen, yaitu mempelajari data-data laporan dan arsip yang berhubungan dengan penelitian. Untuk lebih memudahkan dalam penelitian dan penyajian data penulis akan memberikan gambaran umum tentang Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Letak Geografis Provinsi Kalimantan Utara**

Kalimantan Utara terletak antara  $114^{\circ}35'22''$  BT  $118^{\circ}03'00''$  BT,  $4^{\circ}24'55''$  LU,  $1^{\circ}21'36''$  LU. Dengan batas wilayah sebelah Utara Malaysia sebelah Timur Sulawesi, Kalimantan Timur, dan sebelah Selatan Malaysia Barat  $138.571$  km<sup>2</sup>. Luas darat,  $3805$  km<sup>2</sup>. Kalimantan Utara adalah sebuah provinsi di Indonesia yang terletak di bagian utara Pulau Kalimantan. Provinsi ini berbatasan langsung dengan negara tetangga, yaitu Negara Bagian Sabah dan Serawak. Saat ini, Kalimantan Utara merupakan provinsi termuda Indonesia, resmi disahkan menjadi provinsi dalam rapat paripurna DPR pada tanggal 25 Oktober 2012 berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2012. Kementerian Dalam Negeri menetapkan 11 daerah otonomi baru yang terdiri atas satu provinsi dan 10 kabupaten, termasuk Kaltara pada hari Senin, 22 April 2013.

#### 4.1.2 Sejarah Kabupaten Malinau

Pada awalnya Malinau adalah sebuah kawasan pemukiman yang semula dihuni suku Tidung. Dacrah ini selanjutnya menjadi sebuah kampung, dan berubah menjadi kecamatan. Kini Malinau menjadi ibukota kabupaten. Berdasarkan keterangan tokoh masyarakat suku Tidung, asal mula timbulnya atau disebutnya nama Malinau saat kedatangan orang-orang Belanda ke pemukiman yang dulunya bernama Desa Selamban. Di desa Selamban tinggal penduduk dari kalangan keluarga Suku Tidung. Sedangkan di seberang sungai terdapat desa Pelita Kanaan yang terletak di tepi sungai Kabiran tempat bermukimnya Suku Dayak Abai. Pada saat Belanda datang ke desa ini, terjadilah dialog dengan sekelompok Suku Abai, yakni kaum ibu yang sedang membuat sagu dari aren. Orang Belanda lantas bertanya dalam bahasa Belanda yang artinya kurang lebih, "Apa nama sungai ini?". Maksudnya sungai di desa mereka. Penduduk yang mendapat pertanyaan tersebut tidak mengerti. Mereka hanya menduga maksud pertanyaan orang Belanda tersebut, mereka sedang mengerjakan atau melakukan apa. Lantas salah seorang dari mereka menjawab, "Malinau" yang maksudnya sedang mengolah atau memasak sagu enau/aren. "Mal" artinya membuat, sedangkan "Inau" artinya pohon enau/aren. Orang Belanda yang bertanya mencatatnya. Jadi nama Malinau lahir secara tidak sengaja.

Kemudian nama Malinau dalam peta dan administrasi Pemerintah Hindia Belanda yang menyebutkan ada nama sungai Malinau. Sejak itulah

Daerah ini disebut dengan nama Malinau. Sedangkan dalam perkembangannya, daerah Malinau makin banyak penduduknya yang mulai menyebar keseluruh hulu dan hilir. Desa Selamban sebelumnya. Terus berkembang menjadi kota kecil yang kemudian menjadi Kecamatan Malinau. Terakhir setelah adanya pemekaran wilayah Kabupaten Bulungan, Malinau menjadi ibukota Kabupaten, yaitu Kabupaten Malinau. Sejak tahun 2012, kabupaten ini merupakan bagian dari Provinsi Kalimantan Utara, seiring dengan pemekaran provinsi baru tersebut dari Provinsi Kalimantan Timur.

#### **4.1.3 Letak Geografis Kabupaten Malinau**

Kabupaten Malinau terletak di bagian utara sebelah barat Provinsi Kalimantan Timur, berbatasan langsung dengan negara tetangga yaitu Serawak – Malaysia. Dengan luas wilayah 39.799,90 km<sup>2</sup> secara astronomis terletak antara 114° 35' 22" sampai dengan 116° 50' 55" Bujur Timur dan 1° 21' 36" sampai dengan 4° 10' 55" lintang Utara, dengan batas wilayah sebagai berikut :

Sebelah Utara : Kabupaten Nunukan

Sebelah Selatan : Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kabupaten Kutai Barat

Sebelah Timur : Kabupaten Bulungan, Kabupaten Kutai Timur dan Kabupaten Tana Tidung

Sebelah Barat : Negara Serawak (Malaysia Timur)

Kedaaan Topografi Kabupaten Malinau bervariasi berdasarkan

bentuk relief, kemiringan lereng dan ketinggian dari permukaan laut, sedangkan pada daerah rendah khususnya di Kecamatan Malinau sepanjang kiri dan kanan sungai Malinau, Sungai Simendurut, Sungai Sembuak, dan sebagian kecamatan di sekitar Ibukota kecamatan Mentarang.

Selanjutnya juga dapat dibedakan atas kawasan perbukitan terjal disebelah Utara Bagian Barat, perbukitan sedang di Bagian Tengah dan dataran bergelombang landai di Bagian Timur. Perbukitan terjal di sebelah Utara bagian Barat merupakan jalur pegunungan dengan ketinggian 1.500 m – 3.000 m di atas permukaan laut.

Keadaan topografi perbukitan ini memiliki sudut lereng lebih dari 30% dan untuk daerah yang merupakan dataran tinggi, kemiringan berkisar antara 8-15%, sedangkan untuk daerah yang merupakan perbukitan kemiringan terjal di atas 15%. Dengan demikian kemiringan rata-rata berkisar antara 0-50%. Sampai dengan tahun 2016 secara administrasi wilayah Kabupaten Malinau terbagi menjadi 15 Kecamatan dan 109 Desa, yaitu sebagai berikut:

- a. Kecamatan Malinau Kota
- b. Kecamatan Malinau Utara
- c. Kecamatan Malinau Barat
- d. Kecamatan Mentarang
- e. Kecamatan Malinau Selatan
- f. Kecamatan Mentarang Hulu

- g. Kecamatan Malinau Selatan Hulu
- h. Kecamatan Malinau Selatan Hilir
- i. Kecamatan Pujungan
- j. Kecamatan Bahau Hulu
- k. Kecamatan Kayan Hulu
- l. Kecamatan Kayan Hilir
- m. Kecamatan Kayan Selatan
- n. Kecamatan Sungai Boh
- o. Kecamatan Sungai Tubu.

#### **4.1.4 Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**

Pembentukan Dinas Pertanian Kabupaten Malinau berdasarkan Peraturan Bupati No.43 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tatakerja Dinas Daerah. Adapun susunan organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Malinau terdiri atas:

- a. Unsur Pimpinan adalah Kepala Dinas Pertanian;
- b. Unsur Pembantu Pimpinan adalah Sekretariat terdiri dari:
  - 1) Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi;
  - 2) Sub Bagian Umum
- c. Unsur Pelaksana terdiri dari 4 (empat) Bidang, yaitu :
  - 1) Bidang Prasarana Sarana dan Penyuluhan terdiri dari:
    - a) Seksi Lahan dan Irigasi;
    - b) Seksi Pupuk, Pestisida, Alat dan Mesin;
    - c) Seksi Penyuluhan.

- 2) Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura terdiri dari:
  - a) Seksi Pembenihan dan Perlindungan;
  - b) Seksi Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura;
  - c) Seksi Pengolahan dan Pemasaran hasil tanaman Pangan dan Hortikultura.
- 3) Bidang Perkebunan terdiri dari:
  - a) Seksi Pembenihan dan Perlindungan;
  - b) Seksi Produksi Perkebunan;
  - c) Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perkebunan.
- 4) Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan terdiri dari:
  - a) Seksi Pembibitan dan Produksi;
  - b) Seksi Kesehatan Hewan;
  - c) Seksi Kesmavet Pengolahan dan Pemasaran.
- 5) Unit Pelaksana Teknis Daerah terdiri dari:
  - a) Unsur Pimpinan adalah Kepala Unit Pelaksana Teknis;
  - b) Unsur pembantu pimpinan adalah Sub Bagian Tata Usaha.
- 6) Kelompok Jabatan Fungsional.

Berdasarkan Peraturan Bupati No.43 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tatakerja Dinas Daerah, maka Uraian tugas dan Tata kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau adalah sebagai berikut

**a. Kepala Dinas mempunyai tugas :**

Membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang

menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang pertanian, sedangkan fungsi Kepala Dinas Pertanian adalah:

- 1) Penyusunan perencanaan bidang dinas pertanian, peternakan dan Perkebunan;
- 2) Perumusan kebijakan teknis di bidang dinas pertanian, peternakan dan perkebunan;
- 3) Pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dinas pertanian, peternakan dan perkebunan;
- 4) Pembinaan, koordinasi, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang pertanian, peternakan dan perkebunan, pembinaan dan bimbingan terhadap lingkungan pertanian, peternakan dan perkebunan;
- 5) Pengawasan dan pengendalian teknis dinas pertanian, peternakan dan perkebunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**b. Sekretariat mempunyai tugas:**

- 1) Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.
- 2) Sekretariat terdiri dari: Sub Bagian Penyusunan dan Evaluasi, Sub Bagian Umum.

- 3) Tugas Pokok Sekretariat adalah bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas pokok dinas berkenaan dengan penyusunan program, pengelolaan aset dinas, tata usaha, persuratan, arsip, pelaporan, manajemen kepegawaian lingkup dinas serta pengelolaan keuangan dinas.

**c. Bidang Prasarana Sarana dan Penyuluhan**

1) Bidang ini mempunyai tugas:

a) Melaksanakan tugas dinas di Bidang Pertanian Tanaman Pangan seperti pembinaan, pengembangan hasil produksi pertanian, penerapan paket teknologi anjuran Dinas Pertanian, Peternakan dan Perkebunan sesuai dengan ekologi lahan pertanian.

b) Kepala Bidang Pertanian Tanaman Pangan dalam melaksanakan tugasnya herada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.

2) Adapun fungsi Bidang ini adalah:

e) Melaksanakan bimbingan dan pengawasan serta pengembangan terhadap lahan pertanian.

d) Melaksanakan pembinaan dan bimbingan dalam rangka meningkatkan mutu hasil produksi pertanian.

e) Menyiapkan bahan bimbingan, pengamatan, pelaksanaan pengendalian pelayanan informasi. Pengendalian OPT dan Pelaporan adanya serangan OPT, pemberian bantuan alat,

bahan dan biaya operasional pengendalian sumber – sumber serangan eksploitasi OPT koordinasi pelaksanaan pengendalian OPT, serta bimbingan pengawasan pengecer dan pengguna pestisida.

#### **d. Bidang Perkebunan**

1) Bidang ini mempunyai tugas:

Melaksanakan sebagian tugas Dinas Pertanian di Bidang Perkebunan Kepala Bidang Perkebunan dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas

2) Adapun fungsi Bidang ini adalah:

- a) Perumusan kebijakan teknis bidang produksi penyuluhan dan usaha tani;
- b) Penyusunan perencanaan bidang produksi penyuluhan dan usaha tani;
- c) Pelaksanaan urusan pemerintahan bidang produksi, penyuluhan dan usaha tani;
- d) Pembinaan, koordinasi, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang produksi, penyuluhan dan usaha tani;
- e) Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Perkebunan;
- f) Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis Perkebunan;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan

tugas dan fungsinya;

**c. Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan**

1) Bidang ini mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan sebagian tugas Dinas Pertanian di Bidang Peternakan seperti pengembangan hasil produksi peternakan melalui pengembangan peternakan dengan penerapan paket teknologi anjuran Dinas Pertanian sesuai dengan ekologi lahan pertanian.
- b) Kepala Bidang Peternakan dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.

2) Adapun fungsi Bidang ini adalah:

- a) Melaksanakan bimbingan bagi peternak dan pengembangan sumberdaya peternakan.
- b) Melaksanakan pembinaan dan bimbingan dalam rangka meningkatkan mutu hasil produksi peternakan.
- c) Melaksanakan pembinaan, bimbingan dan pelayanan terhadap pengendalian hama dan penyakit ternak.

**f. Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura**

1) Bidang ini mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan sebagian tugas Dinas Pertanian di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, bimbingan dan pembinaan terhadap petani dibidang pertanian, peternakan dan

perkebunan.

- b) Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

2) Adapun fungsi Bidang ini adalah:

- a) Menyiapkan bahan program penyuluhan, menerapkan metode dan rekayasa sosial serta ekonomi.
- b) Menyiapkan bahan perencanaan, pendayagunaan dan bimbingan ketenagaan penyuluhan.
- c) Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan serta pembinaan kelembagaan petani, peternak dan pekebun.
- d) Menyiapkan bahan perencanaan, pengadaan, pengelolaan dan bimbingan pendayagunaan sarana penyuluhan.

**g. Cabang Dinas Pembantu (CDP) Dinas Pertanian**

Berdasarkan SK Bupati No. 126 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dalam Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Malinau, pasal 29 mengenai Cabang Dinas Pertanian Cabang Dinas Pertanian (CDP) berkedudukan di setiap kecamatan. Cabang Dinas Pertanian mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana sebagian tugas Dinas Pertanian yang dipimpin oleh Kepala Cabang Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Malinau.

#### **h. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)**

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana teknis operasional Dinas Pertanian yang dipimpin oleh Kepala Unit Teknis Dinas, yang dalam melaksanakan tugasnya berada dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Malinau.

#### **i. Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)**

Jabatan Fungsional Tertentu adalah jabatan yang melekat pada Pegawai Dinas Pertanian berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) tentang JFT yang ada pada kementerian negara berikut pedoman pengangkatan, penilaian, angka kredit, kenaikan pangkat golongan, dan sejumlah aturan lain. JFT yang ada pada Dinas Pertanian Kab. Malinau baru Petugas Penyuluh Pertanian (PPL). JFT dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.

### **4.1.5 Sumber Daya SKPD Dinas Pertanian**

#### **a. Sumber daya Aparatur**

Untuk menunjang kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pertanian Kabupaten Malinau ditunjang oleh sumber daya aparatur yang tersebar di setiap Bidang, Cabang Dinas, Unit Teknis, Petugas Penyuluh Lapangan (PPL). Berikut ini gambaran potensi SDM Dinas Pertanian Kabupaten Malinau sebagaimana yang disajikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah PNS dan PTT Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017**

No	Pendidikan	Status Kepegawaian		Jumlah
		PNS	PTT	
1.	SD	2	-	2
2.	SMP	-	-	-
3.	SMA	23	-	23
4.	Diploma	4	-	4
5.	S1	31	-	31
6.	S2	9	-	9
Jumlah		69	-	

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Tahun 2016

Berdasarkan dari tabel, terlihat bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Kalimantan Utara sebagai besar berpendidikan S1 sebanyak 31 orang, SMA sederajat sebanyak 23, Sarjana, Pasca Sarjana (S2) sebanyak 9 Orang, Diploma 4 dan SD 2 orang. Berdasar jenjang pendidikan tersebut menunjukkan bahwa SDM Aparatur Dinas Pertanian cukup terpenuhi untuk melaksanakan urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat yang harus dilaksanakan oleh Dinas Pertanian.

Adapun jumlah pegawai Dinas Pertanian berdasarkan tingkat Golongan disajikan dalam tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**  
**Berdasarkan Tingkat Golongan Tahun 2017**

No	Golongan	Jumlah
1.	Golongan I	2
2.	Golongan II	26
3.	Golongan III	35
4.	Golongan IV	6
	Jumlah	69

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Tahun 2016

Berdasarkan dari tabel, Jumlah PNS berdasarkan golongan tersebut diatas, golongan I sebanyak 2 orang, golongan II sebanyak 26 orang, golongan III sebanyak 35 orang, golongan IV sebanyak 6 orang. Disamping jumlah PNS yang memiliki tingkat pendidikan juga telah mengikuti diklat kepemimpinan.

Selanjutnya jumlah PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**  
**Yang Telah Mengikuti Diklat Tahun 2017**

No	Pendidikan	Jumlah
1.	Diklat PIM II	1
2.	Diklat PIM III	4
3.	Diklat PIM IV	14
4.	Pejabat yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai Jabatannya	8

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Tahun 2016

Dilihat dari tabel jumlah PNS yang telah mengikuti Diklat PIM II sebanyak 1 orang, PIM III sebanyak 4 orang, dan PIM IV

sebanyak 14 orang dan sebanyak 14 orang Pejabat Eselon IV belum mengikuti Diklat Kepemimpinan IV. Untuk memaksimalkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing pejabat maka Diklat Kepemimpinan wajib diikuti.

Selanjutnya Jumlah pegawai Dinas Pertanian yang memiliki jabatan eselon dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Jumlah PNS Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**  
**Berdasarkan Tingkat Eselon Tahun 2017**

No	Tingkat Eselon	Jumlah
1.	Eselon II b	1
2.	Eselon III a	1
3.	Eselon III b	3
4.	Eselon Iva	22
5.	Eselon Ivb	0
	Jumlah	27

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Tahun 2016

Berdasarkan dari tabel, terlihat bahwa pegawai yang jumlah paling banyak dengan tingkat eselon IVa dengan jumlah 22 orang pegawai, selanjutnya eselon IIIb dengan jumlah 3 orang dan eselon IIIa dengan jumlah 1 orang, dan Eselon IIIb pegawai negeri sipil.

Selanjutnya potensi sumberdaya manusia pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Potensi Sumberdaya Manusia Pada**  
**Dinas Pertanian Kab.Malinau**

No	Lokasi Kerja	Pendidikan	Jumlah
1.	Kesekretariat	SD	1
		SMA	3
		Diploma	3
		Sarjana	3
		Pasca Sarjana	3
2.	Bidang Sarana Prasarana dan Penyuluhan	SD	1
		SMA	1
		Sarjana	5
		Pasca Sarjana	1
3.	Bidang Perkebunan	SMA	0
		Diploma	0
		Sarjana	3
		Pasca Sarjana	3
4.	Bagian Peternakan dan Kesehatan Hewan	SMA	1
		Diploma	0
		Sarjana	5
		Pasca Sarjana	0
5.	Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura	SMA	2
		Diploma	0
		Sarjana	4
		Pasca Sarjana	1
6.	UPTD Balai Benih dan Alsintan	SMA	1
		Diploma	0
		Pasca Sarjana	1
7.	UPD Pabrik Pakan Ternak	SMA	0
		Diploma	0
		Sarjana	1
8.	KCDP	SMA	3
		Diploma	0
		Sarjana	4
		Pasca Sarjana	0
11.	PPL	SMA	13
		Diploma	1
		Sarjana	5

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Tahun 2016

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa SDM Dinas Pertanian yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2) berjumlah 9 orang, strata satu (S1)

berjumlah 31 orang. Dari jumlah tersebut, 40 orang berada/berkantor di Dinas Pertanian sedang 1 orang bertugas di lapangan atau di UPTD. Berdasarkan data tersebut, jabatan administrasi sudah mencukupi namun untuk jabatan fungsional masih kurang. SDM penyuluh yang ada sebagian besar masih berpendidikan setingkat SMA. Kondisi ini belum bisa memberikan tugas pelayanan penyuluhan kepada masyarakat petani secara efektif dan efisien. Sehingga ke depan OPD Dinas Pertanian Kab. Malinau dalam penerimaan PNS harus lebih memfokuskan pada Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) Pertanian, Peternakan dan Perkebunan serta jabatan fungsional lain untuk menunjang pelaksanaan fungsi Unit teknis seperti Balai Benih dan alsintan, Pabrik Pakan ternak dan Laboratorium Pupuk Organik Hayati.

#### **4.2 Hasil Penelitian**

Sesuai hasil penelitian mengenai kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara masih terjadi kesenjangan antara harapan dengan kenyataan atau dengan kata lain yang seharusnya dengan dikeluarkan kebijakan Kepmenpan Nomor 42 Tahun 2008 kinerja aparatur dapat mencapai hasil sesuai harapan, tetapi fakta menunjukkan belum semua aparatur di lembaga tersebut menunjukkan kinerja sesuai yang diharapkan. Kesenjangan tersebut mendorong penulis untuk mengkaji lebih mendalam sehingga dapat diketahui lebih jelas mengenai fenomena yang

terjadi diobjek penelitian. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang didukung dengan informasi data-data dapat dijelaskan pada deskripsi dibawah ini.

Salah satu tujuan dari penataan personalia sebuah organisasi adalah para anggota organisasi yang memiliki hasil kerja sesuai kualifikasi yang diharapkan. Hal tersebut dapat dicapai manakala setiap aparatur memiliki kemampuan, ketrampilan, keahlian, etos kerja dan disiplin atau dengan kata lain pegawai bekerja secara profesional. Jika dikaitkan dengan tugas pelayanan publik, pegawai yang memiliki kinerja akan melaksanakan fungsi pelayanan secara profesional karena publik mengharapkan bahwa semua urusan dan keperluan dapat diperoleh dengan cepat, mudah, murah dan dilayani dengan keramahmatan, sehingga pelayanan kepada publik dilaksanakan sesuai dengan bidang tugasnya. Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mempunyai ruang lingkup tugas yang cukup berat. Hal tersebut berkenaan dengan ruang lingkup urusan pertanian yang kompleks Dalam kaitannya dengan fokus penelitian ini yaitu kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, penelitian ini akan mendiskripsikan dan mengevaluasi kinerja pegawai dalam beberapa sub fokus yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, Kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan, Keterampilan dan keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaan, Inisiatif dan kreativitas pegawai dalam memberikan layanan dan Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini juga akan mengutarakan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

#### 4.2.1 Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Pada kinerja pegawai sub fokus kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan ini, penulis akan memaparkan mengenai pemahaman pegawai terhadap peraturan dan prosedur pekerjaan, kemampuan bekerjasama penyelesaian pekerjaan dan pendidikan formal aparatur.

Pemahaman pegawai terhadap peraturan dan prosedur pekerjaan sangat penting bagi pegawai, karena proses pekerjaan pada dasarnya merupakan salah satu bagian dari implementasi kebijakan. Melalui pemahaman terhadap peraturan dan prosedur pekerjaan pegawai akan dapat melaksanakan tugasnya untuk secara benar, tepat dan hasil pekerjaan memiliki dasar hukum yang kuat.

Wawancara dengan informan Sekretaris pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, berikut pernyataanya:

“Kemampuan pegawai Dinas Pertanian rata-rata mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari setiap disposisi surat yang memerlukan data atau sarana lainnya dapat diselesaikan sesuai dengan permintaan atau bahkan sebelum batas waktu yang ditentukan. Namun demikian tetap saja ada kendala-kendala di lapangan, di samping kondisi geografis dan letak lokasi yang sangat jauh serta keterbatasan petugas PPL, maka data yang diminta kadang-kadang terlambat terlambat.”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara tersebut, informan menyampaikan bahwa

Kemampuan pegawai Dinas Pertanian rata-rata mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari setiap disposisi surat yang memerlukan data atau sarana lainnya dapat diselesaikan sesuai dengan permintaan atau bahkan sebelum batas waktu yang ditentukan. Namun demikian tetap saja ada kendala-kendala di lapangan, di samping kondisi geografis dan letak lokasi yang sangat jauh serta keterbatasan petugas PPL, maka data yang diminta kadang-kadang terlambat terlambat.

Wawancara yang lain yaitu dengan informan Kepala Subbag Umum Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mengenai mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menyebutkan bahwa:

“Kemampuan pegawai Dinas Pertanian khususnya subbag umum dalam menyelesaikan pekerjaan, rata-rata pegawai mampu melaksanakan, menyelesaikan pekerjaannya tetapi ada juga pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya, karena keterbatasan sumberdaya manusia”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Uraian hasil wawancara di atas juga menjelaskan bahwa pegawai telah dinilai cukup baik khususnya subbag umum dalam menyelesaikan pekerjaan, rata-rata pegawai mampu melaksanakan, menyelesaikan pekerjaannya tetapi ada juga pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya, karena keterbatasan sumberdaya manusia.

Wawancara yang lain yaitu dengan informan Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Holtikultura Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mengenai mengenai kemampuan pegawai dalam

menyelesaikan pekerjaan, menyebutkan bahwa:

“Banyak pegawai yang mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sekitar 90% tetapi ada pegawai yang kurang peduli terhadap pekerjaannya sehingga kalau sudah dideadline baru dikerjakan.”. (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Hasil wawancara di atas, menjelaskan bahwa cukup banyak pegawai yang mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sekitar 90% tetapi ada pegawai yang kurang peduli terhadap pekerjaannya sehingga kalau sudah dideadline baru dikerjakan.

Hal senada disampaikan oleh Kepala Bidang Peternakan Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mengenai mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menyebutkan bahwa:

“Menurut saya cukup baik dan bertanggungjawab mereka menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsi dibidang masing-masing, pada dasarnya pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya yang didelegasikan oleh atasan langsung”. (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Kemampuan pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, tidak lepas dari kemampuan pegawai untuk bekerjasama, karena pekerjaan merupakan proses diberbagai bidang/bagian secara simultan baik secara internal maupun eksternal. Oleh karenanya pegawai harus memiliki kemampuan bekerjasama agar yang menjadi tugasnya dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diselesaikan.

Terkait dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara umum dapat dikatakan cukup baik hal ini dapat dilibat dari

rata-rata pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari setiap disposisi surat yang memerlukan data atau sarana lainnya dapat diselesaikan sesuai dengan permintaan atau bahkan sebelum batas waktu yang ditentukan. Namun demikian tetap saja ada kendala-kendala di lapangan, di samping kondisi geografis dan letak lokasi yang sangat jauh serta keterbatasan jumlah pegawai yang ada, maka pekerjaan kadang-kadang terlambat hanya sebagian kecil saja pegawai yang masih menunggu deadline baru menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### **4.2.2 Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

Mengenai kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan oleh pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, dalam penelitian ini diketahui melalui beberapa indikator yaitu, ketelitian dan kecermatan pegawai, tingkat kesalahan dalam pekerjaan, kesediaan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan.

Mengenai kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagaimana hasil temuan observasi di atas perlu didukung dengan keterangan informan yang berkompeten, seperti yang disampaikan narasumber Sekretaris Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara bahwa :

“Dari segi kualitas, hasil pekerjaan yang selama ini dikerjakan sudah cukup memenuhi kualitas, hal ini dapat terlihat dengan prestasi yang dicapai selama ini diantaranya bendera opini sebagai bentuk penilaian Pemerintah Kabupaten Malinau terhadap SKPD khususnya Dinas Pertanian mendapat nilai BAIK dan juga dari hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat, BPKP, BPK dan Inspektur Jenderal tidak

ada temuan baik dari segi administrasi maupun pekerjaan di lapangan.” (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017).

Dengan memperhatikan pendapat informan tersebut, cukup jelas bahwa dari segi kualitas, hasil pekerjaan yang selama ini dikerjakan sudah cukup memenuhi kualitas, hal ini dapat terlihat dengan prestasi yang dicapai selama ini diantaranya bendera opini sebagai bentuk penilaian Pemerintah Kabupaten Malinau terhadap OPD khususnya Dinas Pertanian mendapat nilai BAIK dan juga dari hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat, BPKP, BPK dan Inspektur Jenderal tidak ada temuan baik dari segi administrasi maupun pekerjaan di lapangan.

Dalam hal ini, prestasi yang sudah dicapai perlu dipertahankan dengan baik. Jika terjadi kesalahan oleh pegawai, tentunya akan mempengaruhi penilaian atau karir pegawai dikemudian hari. Perbedaan ini yang menyebabkan para pegawai bersungguh-sungguh dalam mengerjakan. Akan tetapi ada juga yang menganggap bahwa kesalahan itu wajar dan manusiawi.

Berkaitan dengan ketelitian dan kecermatan hasil pekerjaan pegawai sebagaimana hasil wawancara pada tanggal 06 Oktober 2017, dengan Kepala Sub Bagian Umum Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara menjelaskan bahwa:

“Terkadang pada lembar surat/berkas terlihat ada beberapa kesalahan tulis, sehingga terkesan sedikit kurang rapi. Mungkin hal ini terjadi disebabkan karena kurang cermat atau kurang telitnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Uraian hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa memang masih

ada kekurangtelitian dan kekurangcermatan, namun itupun sangat kecil dan itu dilakukan individual, tapi secara kelompok/keseluruhan sudah baik.

Sementara kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan seperti yang disampaikan narasumber Sekretaris pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, Kepala Subbagian Umum menegaskan bahwa :

“Mengenai kualitas pekerjaan yang dihasilkan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang mereka hasilkan, saya kira cukup baik akan tetapi tidak semua pekerjaan berkualitas karena mereka hanya melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang ada saja, kurang kreatifitas dan inovasi”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Sebagaimana wawancara diatas dapat dilihat bahwa penilaian terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang mereka hasilkan, sudah cukup baik akan tetapi tidak semua pekerjaan berkualitas hal ini disebabkan karena sebagian kecil pegawai hanya melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang ada saja, kurang kreatifitas dan inovasi. Hal tersebut secara jelas dinyatakan bahwa hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pada bagian lain, data penelitian mengenai kualitas hasil pekerjaan yang ditampilkan oleh pegawai, penulis ukur dari indikator kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan. Hasil wawancara penulis dengan salah satu pegawai pada Dinas Pertanian kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, berinisial AA

menjelaskan:

“Saya sebagai salah satu pegawai, selalu berusaha agar bekerja sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada karena itu sebagai landasan hukum dan administrasi kami. Kehati-hatian dan kepastian selalu saya utamakan karena kesalahan dalam penamaan, penanggalan, tanda tangan pimpinan, stempel dan penomoran akan berakibat fatal. Kesalahan-kesalahan yang kecil bisa berakibat fatal. Tapi kami siap mempertanggungjawabkan jika memang terjadi kesalahan yang kami keluarkan”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara tersebut, pegawai memandang bahwa capaian hasil pekerjaan tidak menutup kemungkinan ada kesalahan. Dengan tidak merasa ragu pegawai sanggup mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan mereka, yaitu dengan menggantinya dengan yang benar.

Hal senada disampaikan oleh Kepala Bidang Peternakan Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara berkaitan dengan ketelitian dan kecermatan hasil pekerjaan pegawai, menyebutkan bahwa:

“Setiap pegawai memiliki keterampilan dan keahlian masing-masing dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan”. (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan oleh pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara cukup jelas bahwa dari segi kualitas, hasil pekerjaan yang selama ini dikerjakan sudah cukup memenuhi kualitas, hal ini dapat terlihat dengan prestasi yang dicapai selama ini diantaranya bendera opini sebagai bentuk penilaian Pemerintah Kabupaten Malinau terhadap OPD khususnya Dinas Pertanian mendapat nilai baik dan juga dari hasil pemeriksaan yang dilakukan akan

tetapi sebagian kecil para pegawai masih saja tidak semua pekerjaan berkualitas hal ini disebabkan karena sebagian kecil pegawai hanya melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang ada saja, kurang kreatifitas dan inovasi.

#### **4.2.3 Keterampilan dan Keahlian Pegawai dalam Melakukan Pekerjaan**

Pencapaian kinerja aparatur yang baik dalam melakukan pekerjaan bidang pertanian mempunyai keterkaitan dengan ketrampilan dan keahlian pegawai dalam bekerja. Bekal ketrampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai yang dapat membimbing pegawai dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan, seperti dalam bidang kearsipan, menggunakan komputer dan alat-lalat kerja terkait dengan pekerjaan. Seperti pada ketrampilan pegawai dalam pengelolaan arsip, akan membantu pegawai dalam mengefektifkan pekerjaannya terkait dengan dokumentasi dan arsip.

Untuk dapat melihat sejauhmana tingkat ketrampilan dan keahlian pegawai dalam mendukung kelancaran pekerjaan dalam pekerjaan, dalam penelitian ini penulis uraikan melalui indikator penguasaan pegawai dalam menggunakan alat kerja dan legalitas diklat teknis yang dimiliki pegawai.

Mengenai penggunaan alat kerja yang mendukung proses pekerjaan oleh para pegawai, hasil pengamatan penulis di lokasi penelitian, pada tanggal 5 - 12 Oktober 2017, terlihat pada umum pegawai cukup mahir menggunakan komputer untuk mengetik hingga sampai percetakan. Beberapa penggunaan alat tulis menulis, seperti stapler, punch, mesin ketik manual dan pembuatan folder arsip juga telah terampil. Terlihat pula

dalam proses pemberkasan di lemari arsip, nampak pegawai telah mampu mengendalikan dokumen- dokumen yang telah ada.

Hasil wawancara dengan informan Sekeretaris Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, sebagai penanggungjawab pekerjaan, menjelaskan tentang ketrampilan dan keahlian pegawai sebagai berikut:

“Setiap Pegawai di Dinas Pertanian rata-rata memiliki keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan, hal ini karena dalam proses penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat di tempat yang tepat). Saya juga melihat untuk penguasaan menggunakan peralatan kerja sudah baik, tidak ada kendala. Alat yang tersedia saya rasa sudah pula mendukung. Tentunya ketrampilan pegawai perlu terus ditingkatkan lagi”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Demikian juga hasil wawancara penulis dengan pegawai yang bertugas berinisial AA menyatakan bahwa:

“Alat-alat tulis dan kerja yang ada disini rasanya tidak ada masalah, kami semua telah bisa menggunakannya. Peralatan juga sudah cukup lengkap dalam mendukung pekerjaan”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Bidang Pcternakan Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara berkaitan dengan meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai, menyebutkan bahwa:

“Dinas selalu memberikan kesempatan dan mengikutkan para pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya”. (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Dari pengamatan dan hasil wawancara di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap Pegawai di Dinas Pertanian rata-rata telah

memiliki keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan, hal ini karena dalam proses penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat di tempat yang tepat) dan penguasaan keterampilan dan keahlian para pegawai sudah cukup untuk mendukung penyelesaian tugas yang mereka kerjakan.

Data sekunder yang penulis peroleh, menjelaskan beberapa dari pegawai tersebut telah memiliki legalitas diklat yang mendukung ketrampilan dan keahlian mereka. Diantaranya diklat Administrasi Umum dan khursus-khursus. Mengenai legalitas pelatihan tersebut, penulis ditampilkan berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Diklat dan Kursus yang Mendukung Ketrampilan dan Keahlian**  
**Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau**  
**Provinsi Kalimantan Utara**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	Diklat Administrasi Umum	1
2	Komputer Word dan Excel	2
3	Manajemen Kearsipan	2
	Jumlah	5

Sumber : Bagian TU Dinas Pertanian Kabupaten Malinau

Dapat dijelaskan mengenai data pada tabel bahwa terdapat beberapa pegawai yang telah mengikuti pelatihan dan khursus dalam rangka meningkatkan ketrampilan mereka, antara lain Diklat Administrasi Umum sebanyak 1 (Satu) orang, Pelatihan komputer Word dan Excel sebanyak 2 (dua) orang dan Diklat Kearsipan sebanyak 2 (Dua) orang.

Jika diamati dari sisi jumlah pegawai yang telah mempunyai legalitas

ketrampilan ini, jumlahnya masih sangat terbatas. Demikian juga jenis diklat yang terkait dengan tugas pelayanan masih belum banyak variasinya. Namun demikian telah ketrampilan dan keahlian pegawai cukup mampu mendukung penyelesaian tugas mereka dalam di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau.

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa tentang ketrampilan dan keahlian pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau pada dasarnya rata-rata memiliki keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan, hal ini karena dalam proses penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat di tempat yang tepat) serta penguasaan keterampilan dan keahlian para pegawai sudah cukup untuk mendukung penyelesaian tugas yang mereka kerjakan.

#### **4.2.4 Inisiatif dan Kreativitas Pegawai dalam Memberikan Layanan**

Tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai dapat pula diketahui dari inisiatif dan kerativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Inisiatif dapat diartikan sebagai prakarsa, sedangkan kreativitas dalam diartikan sebagai kemampuan untuk menciptakan atau memiliki daya cipta. Dari pengertian tersebut, inisiatif dan kreativitas pegawai berarti daya prakarsa dan daya cipta pegawai dalam bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, penulis menjelaskan sejauhmana inisiatif dan kreativitas pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi

Kalimantan Utara melalui beberapa indikator, yaitu perencanaan kerja, ketergantungan terhadap perintah atasan, daya cipta pegawai untuk lebih efektif dalam bekerja.

Mengenai perencanaan dalam bekerja, beberapa hasil wawancara dengan informan di lokasi penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai tidak memiliki rencana kerja. Mereka tidak menyusun rencana kegiatan yang sifatnya harian, mingguan atau bulanan, namun telah memahami mengenai apa yang akan dikerjakan, kapan dan bagaimana melaksanakan tugasnya. Tidak adanya rencana kerja yang dibuat pegawai tersebut membuat pegawai tidak memiliki target kerja yang jelas, dan cenderung menunggu perintah atasan.

Wawancara dengan Sekeretaris Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mengenai perencanaan kerja pegawai sebagai berikut:

“Untuk perencanaan kerja sendiri sebenarnya inisiatif dari pegawai. Mereka punya tugas dan tanggungjawabnya. Memang pada umumnya akhirnya yang bertanggungjawab adalah kepala bagian. Memang seringkali pegawai hanya menunggu perintah atasan untuk tugas tertentu. Ini barangkali perlu di koreksi. Pegawai harus punya target kerja, karena mereka harus membuat laporan hasil kerjanya” (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum, mengenai pembuatan rencana pegawai, sebagai berikut:

“Saya menilai bahwa para pegawai pada umumnya tidak mempunyai perencanaan tertulis mengenai apa yang harus mereka lakukan dalam bekerja. Mungkin hanya satu atau dua orang yang melakukan perencanaan tertulis. Tapi saya yakin mereka memahami untuk apa mereka datang ke kantor. Saya akui ada beberapa staff saya yang hanya menunggu perintah atasannya dalam bekerja. Tapi jumlahnya

sedikit saja”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Penulis juga menayakan kepada sala satu pegawai berinisial AA menyampaikan bahwa :

“Saya tidak biasa membuat rencana kerja harian, mingguan atau bulanan. Saya memang tidak mempunyai kemampuan untuk itu. Saya datang, duduk melihat pekerjaan yang kemaren dan meneruskan saja. Itu yang saya lakukan”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara di atas, penulis menemukan fenomena bahwa pada umumnya pegawai tidak membuat suatu perencanaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai melaksanakan tugas hariannya secara rutin tanpa perencanaan, meneruskan pekerjaannya setelah mereka datang dan memeriksa pekerjaan pada hari kemaren. Pegawai juga kurang memiliki kemampuan dalam membuat laporan kerja.

Pada hal ketergantungan pegawai dengan keputusan pimpinan, hasil wawancara dengan Sekeretary Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara dalam menilai inisiatif pegawai dalam bekerja, sebagai berikut:

“Sejujurnya saya katakan pada umumnya pegawai kurang memiliki inisiatif, dan cenderung melimpahkan semua keputusan pada pimpinan. Saya tahu bahwa mereka takut jika nantinya salah. Pada dasarnya saya sangat mendukung jika ada pegawai yang memberi usulan, pandangan dan sebagainya. Akan saya akomodasi sebagai bagian dari pembinaan bagi pegawai”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Sementara itu hasil wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Umum mengatakan:

“Dalam proses pengurusan misalnya perijinan sudah ada prosedurnya. Pegawai telah mengerti. Mengenai ketergantungan pegawai terhadap pimpinan, memang masih ada, akan tetapi tidak semua. Saya

kira sebagai bagian dari prosedur, untuk tahapan-tahapan tertentu memang harus berkonsultasi dulu dengan pimpinan, tetapi yang sifatnya rutin saya kira tidak ada masalah". (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara di atas, mengenai ketergantungan pegawai terhadap pimpinan dalam proses pengurusan perijinan masih ada. Ketergantungan dari keputusan pimpinan untuk hal-hal tertentu memang diperlukan, karena berhubungan dengan fungsi pimpinan sebagai penanggungjawab, sedangkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya rutin seperti pemeriksaan dokumen, kelengkapan persyaratan-persyaratan, pegawai tidak memerlukan konsultasi dengan pimpinan. Sedangkan dalam hal kreativitas/daya cipta pegawai dalam menerapkan cara-cara yang efektif dan efisien dalam bekerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai kurang memiliki daya cipta dalam pekerjaan mereka. Rasa toleransi yang cukup tinggi kepada pegawai lainnya dan kekuatiran kepada ketidaksetujuan pimpinan justru menghambat daya cipta mereka dalam menemukan cara-cara yang lebih baik. Pegawai cenderung melaksanakan dengan cara-cara yang menurut mereka sudah menjadi rutinitas yang tidak perlu dirubah lagi.

Untuk mendapatkan gambaran tentang kreativitas pegawai dalam pelayanan, penulis mendapatkan informasi dari beberapa informan yang berkompeten, diantaranya disampaikan oleh Sekeretaris Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara mengemukakan bahwa :

"Setiap pegawai memiliki inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini berkaitan dengan pengetahuan yang sudah dimiliki selama ini sebagai hasil dari pendidikan dan pelatihan

serta pengalaman yang sudah dimiliki”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Selanjutnya penulis mendapatkan gambaran tentang kreativitas pegawai dalam pelayanan, penulis mendapatkan informasi dari beberapa informan yang berkompeten, diantaranya disampaikan oleh Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura yang mengemukakan bahwa:

“Menurut saya tentang kreativitas pegawai terhadap bidang tugasnya masih beragam, karena masing pegawai memiliki komitmen yang berbeda. Ada pegawai disini yang memiliki kreativitas karena saya lihat mereka menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Menurut saya memang ada yang kurang berminat untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.” (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Demikian pula hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian tentang kreativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pelayanan yang mengatakan bahwa :

“Saya melihatnya memang ide-ide perubahan baik dalam menangani pekerjaan dan lingkungan kantor sangat kurang. Kecenderungan menerima dan mempertahankan kondisi yang ada itu yang bisa saya katakan. Termasuk kreativitas pegawai. Permasalahan-permasalahan seputar pekerjaan itu banyak, namun pegawai masih cenderung dalam memahami peraturan, seperti persyaratan harus ini, kalau kurang tidak bisa. Itu kan namanya tidak ada solusi. Saya kira bolehlah fleksibel tapi tidak melanggar aturan”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Pada bagian lainnya, wawancara dengan informan salah satu pegawai yang menangani bagian perijinan, berinisial WA menyampaikan:

“Saya melihat dari dulu proses pengurusan ijin mekanismenya seperti ini, jadi saya hanya mengikuti saja. Kami telah berupaya agar cara yang kami laksanakan ini berjalan sesuai dengan prosedur, kami tidak bisa melanggarnya, nanti kami dipersalahkan. Memang dalam hal kreativitas untuk cara yang lebih baik hingga saat ini belum ada. Saya takut tidak disetujui oleh pimpinan untuk merubahnya”. (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Hasil pengamatan penulis untuk mengetahui kreativitas pegawai dalam pelayanan, penulis melihat bahwa memang ada beberapa pegawai yang cenderung diam disaat tidak ada anggota masyarakat yang datang, namun ada juga pegawai yang nampak merapikan pemberkasan atau dokumen yang ada disekitar mereka. (pengamatan pada tanggal 5 - 12 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa daya cipta pegawai dalam pelayanan di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara masih beragam dan kreativitas yang ada belum memberi perubahan kearah efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan perijinan.

#### **4.2.5 Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan**

Salah satu indikator untuk mengetahui kinerja pegawai adalah sejauhmana pegawai memiliki kemampuan untuk penyelesaian suatu pekerjaan dengan tepat waktu. Misalnya dalam bidang pelayanan publik, pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan. Adanya kepastian terhadap waktu penyelesaian menjadi penting karena jika layanan tidak memberikan kepastian akan dapat merugikan masyarakat/ pemohon. Dengan tepatnya waktu pegawai bekerja akan meningkatkan kepercayaan pada kemampuan pemerintah dalam pelayanan publik.

Sesuai dengan sub fokus ini, ketepatan waktu dalam pelayanan akan menjelaskan sejauhmana pegawai telah bekerja untuk menyelesaikan

proses pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selesaiannya pengurusan dokumen menjadi tolok ukur untuk mengetahui kinerja pegawai dalam pekerjaan yang diselenggarakan di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau. Dari keterangan yang diberikan oleh informan yaitu Sekretaris Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, menyatakan bahwa :

”Selama ini tugas atau disposisi surat yang isinya permintaan data atau sarana lainnya dapat diselesaikan dengan tepat waktu, hal ini disebabkan oleh karena pembinaan dan arahan yang sering disampaikan oleh atasan baik di Dinas Pertanian maupun pada saat apel pagi serta pada saat rapat Intimung yang selalu menekankan agar para pegawai selalu disiplin dan bekerja tepat waktu dengan semboyan ”Saya ada untuk semua dan bersama kita bisa””. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Dari wawancara diatas dapat dilihat bahwa ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan utara selama ini tugas atau disposisi surat yang isinya permintaan data atau sarana lainnya dapat diselesaikan dengan tepat waktu, hal ini disebabkan oleh karena pembinaan dan arahan yang sering disampaikan oleh atasan baik di Dinas Pertanian maupun pada saat apel pagi serta pada saat rapat Intimung yang selalu menekankan agar para pegawai selalu disiplin dan bekerja tepat waktu dengan semboyan ”Saya ada untuk semua dan bersama kita bisa””.

Informasi lain disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Umum Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara yang menyatakan bahwa :

“Rata-rata pegawai tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan

karena sering dikontak/cek oleh atasan, dan untuk memproses setiap pekerjaan secara langsung” (wawancara pada tanggal 6 Oktober 2017)

Pada hasil wawancara yang lain mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, disampaikan oleh kepada Bidang Tanaman Pangan dan Holtikultura mengatakan sebagai berikut:

“Dari sudut pandang kemampuan pegawai, memang ada pengaruh meskipun menurut saya tidak signifikan. Pegawai saya anggap telah melakukan hal yang terbaik untuk mencapai target penyelesaian pekerjaan dan menurut saya sebagian besar pekerjaan masih tepat waktu. Adapun yang tidak tepat waktu lebih banyak disebabkan karena berkas dan dokumen yang ada kurang, tentunya jika hal itu terjadi pastinya akan menghambat proses pekerjaan tersebut”. (wawancara pada tanggal 12 Oktober 2017)

Sementara itu hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas mengenai keterkaitan antara kemampuan pegawai untuk mencapai target waktu penyelesaian pekerjaan sebagai berikut:

“Yang saya lihat bahwa kemampuan pegawai dalam memproses pekerjaan terutama hal yang berkaitan dengan perijinan sudah cukup baik, namun belum optimal untuk mencapai target berdasarkan parameter hasil pekerjaan dan pembuatan laporan kerja dan LAKIP, meskipun demikian saya nilai sudah cukup baik, karena banyak permasalahan yang dihadapinya”. (wawancara pada tanggal 5 Oktober 2017)

Dari hasil wawancara di atas, pihak pimpinan mengakui bahwa cukup sulit untuk menentukan selesainya proses perijinan dari para pemohon atau mencapai target penyelesaian sesuai dengan yang ditetapkan. Hal ini diperkuat dengan keterangan dari LAKIP Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara bahwa untuk waktu memproses pekerjaan hanya memiliki penilaian sebesar 80% dari target 100%.

Berkenaan dengan fakta tersebut, dari sisi kemampuan pegawai

sesungguhnya telah menunjukkan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas mereka, namun ada faktor lain yang menghambat selesainya proses perijinan di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara sehingga tidak seluruhnya pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

#### 4.2.6 Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai

##### 1) Faktor-faktor yang Mendukung Meliputi:

- a) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 42 Tahun 2008 Tentang Peningkatan *Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kinerja aparatur di lembaga tersebut.
- b) Sarana dan prasarana yang ada memadai dalam mendukung dalam pelayanan bidang pertanian yang dikelola oleh Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara;
- c) Relasi yang baik diantara para pegawai, baik yang sifatnya vertikal (pimpinan-bawahan) dan horisontal (antar bawahan) serta hubungan antar lembaga (pusat daerah dan dinas-dinas yang ada) sehingga mendukung proses penyelesaian pekerjaan.

##### 2) Faktor-faktor yang menghambat meliputi:

- a) Seringkali terjadi perubahan peraturan sehingga berdampak pada mekanisme/prosedur yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara;

- b. Kurangnya dukungan dari pemerintah provinsi terlebih pemerintah pusat menyebabkan semakin panjangnya prosedur/birokrasi dalam pengurusan bidang pertanian;
- b) Belum adanya insentif untuk memacu semangat pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

### 4.3 Pembahasan

Data hasil penelitian tentang kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau yang telah didiskripsikan melalui beberapa sub fokus penelitian, secara empiris menunjukkan kinerja pegawai yang bervariasi. Kinerja pegawai pada sub fokus tertentu telah memuaskan, pada sub fokus lainnya menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diperlukan bagi pencapaian yang lebih baik. Oleh karenanya optimalisasi dari faktor yang mendorong kinerja pegawai dan meminimalisir faktor-faktor yang menghambat dapat dilakukan.

Sebagaimana tujuan dari penelitian ini yaitu kinerja pegawai, maka selanjutnya penulis melakukan penilaian terhadap kondisi empiris dari hasil penelitian kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara.

#### 4.3.1 Kemampuan Kerja Pegawai

Dalam organisasi, pegawai menjadi faktor yang sangat menentukan tercapainya maksud dan tujuan. Sejauhmana peran dari pegawai tersebut dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat dari bagaimana kinerja

yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan nampaknya telah menunjukkan kinerja yang baik, meskipun heberapa masalah atau kendala masih ditemui di lapangan. Kemampuan aparatur dalam memahami peraturan-peraturan dalam lingkup pertanian, menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai telah memahaminya, sehingga mendukung/memudahkan pegawai dalam menerima berbagai macam pekerjaan yang dibutuhkan.

Jika dikaitkan antara pemahaman pegawai dalam lingkup peraturan dibidang pertanian yang baik, tidak lepas dari pendidikan formal yang dimiliki oleh aparatur. Sebagian besar pegawai yang ada adalah lulusan sarjana. Keberadaan aparatur ini secara intelektual dapat dikatakan telah memadai untuk memahami peraturan pertanian dan mengenai pelayanan publik, contohnya bagaimana tentang keramahan petugas terhadap masyarakat yang dilayani. Juga terkait dengan pemahaman ketepatan, kecepatan dan kepastian dalam pelayanan. Berarti kualitas sumber daya manusia yang menangani ada telah cukup mendukung tercapainya kinerja pegawai yang lebih baik lagi.

Dilihat dari peran pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi (sarjana) ternyata mampu dalam memberi pemahaman kepada pegawai yang berpendidikan dibawahnya. Apalagi mreka yang berpendidikan sarjana sebagian besar telah menduduki jabatan eselon dan memiliki status PNS, dalam arti mereka sebagai pembina dari Honorer yang bertugas menunjang tugas mereka. Hal ini perlu dipertahankan dan lebih

ditingkatkan lagi.

Mengenai kemampuan kerjasama pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerjasama pegawai sudah baik. Artinya pegawai dapat menciptakan hubungan kerja dengan baik dengan lingkungannya. Dalam penyelesaian pekerjaan oleh pegawai, ada yang dicapai melalui usaha pegawai itu sendiri tetapi ada pula yang diperoleh karena peran dari pegawai lain. Kinerja yang diperoleh secara bersama-sama ini dikarenakan adanya proses kerjasama diantara para pegawai. Kemampuan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sangat diperlukan karena proses dan tahapan pekerjaan melalui beberapa bidang urusan bahkan ada yang penyelesaiannya harus melalui persetujuan pemerintah pusat, sehingga kemampuan pegawai dalam kerjasama akan sangat membantu proses pekerjaan itu sendiri.

Terwujudnya kinerja pegawai dalam memproses pekerjaan secara efektif tidak terlepas dari pendidikan formal yang telah ditempuh oleh masing-masing pegawai. Tingkat pendidikan formal pegawai khususnya dapat digunakan sebagai indikator dalam menganalisis kemampuan analisis dari pegawai terhadap persoalan yang dihadapi. Dengan tingkat pendidikan yang memadai, pegawai mampu memberikan solusi bagi pemecahan persoalan yang dihadapi.

Dari data yang diperoleh di lapangan, sebagian besar pegawai yang ada memiliki pendidikan sarjana. Demikian pula sebagian besar pegawai yang menangani pekerjaan telah berstatus PNS. Jika keadaan SDM dari

kedua indikator tersebut dipertahankan dan ditingkatkan akan bertambah baik.

#### 4.3.2 Kualitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian mengenai sub fokus kualitas hasil kerja pegawai, dilihat dari dokumen yang diterbitkan oleh Dinas Pertanian Kabupaten Malinau dapat dikatakan baik.

Pada indikator kecermatan dan ketelitian dalam bekerja yang terlihat dari hasil pekerjaan pegawai, menunjukkan hasil yang cukup memuaskan, meskipun masih adanya pegawai yang kurang teliti dan cermat namun jumlahnya sangat sedikit. Untuk itu dimasa yang akan datang perlu ditingkatkan. Kesalahan sekecil apapun dalam pekerjaan dapat berakibat fatal. Kecermatan dan ketelitian sangat diperlukan untuk hasil yang optimal dalam bekerja. Misalnya dalam pengetikan atau menginput data di komputer. Kesalahan dapat merugikan orang lain atau institusi. Untuk itu pegawai perlu meningkatkan konsentrasi dalam bekerja. Perhatian yang tidak terfokus akan berpengaruh terhadap kesiapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Masih adanya aparaturnya mempunyai kebiasaan tidak mengecek kembali hasil pekerjaannya tentunya akan mempengaruhi kualitas hasil penyelesaian pekerjaan. Tentunya pengawasan oleh pimpinan perlu terus dilakukan dan menjadi faktor yang cukup menentukan. Kondisi ini harus disadari para petugas sehingga mereka akan hati-hati dan melakukan pengecekan ulang hasil pekerjaannya. Jika ketelitian seseorang pegawai kurang, maka perlu

didukung oleh pengecekan oleh petugas lainnya agar menghasilkan pekerjaan yang lebih akurat.

Dalam hal pertanggungjawaban hasil kerja sebagai satu indikator dalam kualitas hasil pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai siap mempertanggung-jawabkan hasil pekerjaan mereka. Artinya pegawai merasa yakin bahwa pekerjaan mereka berkualitas, sesuai dengan prosedur baik administrasi maupun hukum. Kesiadaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan ini sebagai bagian dari akuntabilitas administrasi.

Sikap pegawai yang demikian perlu mendapatkan apresiasi karena dengan kualitas pelayanan, secara berlahan akan mencepis anggapan dalam masyarakat bahwa kinerja pegawai rendah dan cenderung tidak bertanggungjawab. Melalui bukti pekerjaan yang berkualitas, masyarakat pasti akan lebih percaya kepada pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

#### **4.3.3 Ketrampilan dan Keahlian Pegawai**

Hasil penelitian mengenai ketrampilan dan keahlian pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau menunjukkan masih minimnya petugas yang mempunyai legalitas diklat teknis. Selain itu diklat yang diikuti oleh pegawai kurang bervariasi. Kondisi ini tentunya kurang mendukung pegawai dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi. Jika dibiarkan maka tidak menutup kemungkinan pegawai akan mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama yang membutuhkan ketrampilan dan keahlian tertentu.

Masih terbatasnya jumlah petugas yang mempunyai legalitas pelatihan dan ketrampilan akan dapat menimbulkan ketergantungan seluruh pegawai pada seorang petugas, dan kondisi ini akan menghambat terselesaikannya pekerjaan dengan tepat waktu apabila petugas yang bersangkutan tidak hadir. Keterbatasan SDM dalam hal pelatihan ini sangat perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan karena pelatihan ini sangat penting untuk meningkatkan ketrampilan petugas dalam bekerja sehingga sangat membantu efektifitas petugas dalam bekerja.

#### 4.3.4 Inisiatif dan Kreativitas Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai melalui sejauhmana inisiatif pegawai, hasil penelitian melalui indikator perencanaan kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak mempunyai perencanaan kerja. Padahal perencanaan kerja sangat dibutuhkan pegawai, karena akan memberi kejelasan mengenai tujuan apa yang hendak dicapai dan dengan cara apa tujuan akan dicapai, sehingga pegawai tidak harus menunggu perintah dari atasan. Inisiatif dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas sesungguhnya telah jelas terlihat dalam tugas pokok dan fungsinya. *Job discription* ini yang harusnya mereka capai dengan penuh inisiatif dan kreativitas.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa beberapa pegawai kurang mengisi waktu yang dimiliki dengan melakukan hal-hal yang positif dalam mendukung penyelesaian tugasnya. Adanya waktu yang cukup longgar yang dimiliki para pegawai, malah lebih banyak digunakan oleh pegawai

untuk berbincang dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Kondisi yang tidak seimbang ini akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tidak adanya perencanaan kerja dan kurangnya kreativitas pegawai dalam mengisi waktu longgar, telah menunjukkan bahwa masih ada ketergantungan pegawai pada perintah pimpinan. Jika pimpinan tidak menginstruksikan pegawai untuk bekerja, maka pegawai akan diam saja. Ketergantungan yang berlebihan ini justru akan merugikan organisasi. Pegawai jadi kurang mandiri dalam bekerja.

Pada sisi lainnya sebenarnya ketergantungan pegawai salah satunya juga disebabkan karena kurangnya pengawasan dari pimpinan, dimana pimpinan cenderung membiarkannya. Pengawasan pimpinan merupakan tindakan yang penting dalam menjaga agar aktivitas pegawai sesuai dengan kaidah dan etika organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu meningkatkan pengawasan dengan cara mengontrol hasil kerja pegawai dengan cara mengecek *progress* pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai. Dengan demikian pegawai akan lebih bertanggungjawab dengan pekerjaannya karena akan dipantau oleh pimpinan.

Hasil penelitian lainnya dalam sub fokus ini adalah kurang dimilikinya daya cipta pegawai dalam menemukan cara kerja yang lebih efektif dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini diketahui dari kecenderungan pegawai dalam mempertahankan kondisi yang ada saat ini, padahal mereka

mengetahui bahwa cara kerja tersebut kurang efisien dan efektif. Beberapa hal yang menyebabkan kurangnya daya cipta pegawai diantaranya adalah ketentuan yang ada sulit untuk dirubah, belum adanya insentif bagi pegawai dan toleransi yang cukup tinggi dengan pegawai lainnya karena kuatir dianggap mendahului atau lebih hebat dari yang lain.

Hambatan-hambatan dalam menciptakan inisiatif dan kreativitas pada dasarnya tidak menjadi alasan jika pegawai yang memiliki inisiatif mampu melihat situasi dan kondisi yang ada, misalnya prosedur pelayanannya tidak bisa tanpa melanggar ketentuan yang ada. Memang inisiatif pegawai tidak lepas dengan peran pimpinan yang memberi peluang kepada pegawainya dalam membuka peluang terhadap berkembangnya inisiatif dan kreatifitas pegawai. Untuk itu minimnya inisiatif dan kreativitas bisa diungkit dengan motivasi dari pimpinan.

#### **4.3.5 Ketepatan Waktu Penyelesaian**

Hasil penelitian mengenai ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan diketahui bahwa sebagian besar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketetapan waktu pelayanan, dan hanya sebagian kecil dari pekerjaan tidak mampu diselesaikan tepat waktu. Dari data LAKIP diperoleh data bahwa 80% pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, yang artinya sebagian kecil atau 20% dokumen belum dapat dikeluarkan sesuai dengan waktu.

Dari keterangan yang diperoleh di lapangan, pihak dinas sendiri sebenarnya telah mengeluarkan batas waktu penyelesaian yang dikeluarkan,

namun aturan tersebut belum dapat terealisasi sepenuhnya karena faktor eksternal seperti perubahan peraturan/prosedur dari pusat dan faktor internal dalam dinas sendiri.

Perubahan peraturan yang relatif cepat atau berubah secara tiba-tiba seringkali mempengaruhi proses pekerjaan. Selain itu, ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan dokumen pekerjaan tidak lepas dari kedisiplinan pegawai dalam memantau proses itu sendiri, karena proses tersebut secara prosedur harus melalui beberapa bidang kerja, bahkan harus mengurusnya di tingkat pusat. Oleh karena itu, waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian memakan waktu yang lama. Bukan berarti pegawai malas dalam mengurus, akan tetapi terkadang ketergantungan terhadap keberadaan pejabat penandatangan masih tidak ada. Jika pejabat tidak ada, maka proses pekerjaan bisa terhambat. Untuk itu, semangat dan motivasi pegawai perlu tetap dijaga oleh pimpinan dalam rangka tetap menumbuhkan kepercayaan diri pegawai.

Pembahasan hasil penelitian di atas, secara teoritis sejalan dengan pendapat dari Simamora (1995: 327) prestasi (performa) diartikan sebagai suatu persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Demikian juga sejalan dengan pendapat Dharma (1985: 1) yang menyatakan bahwa, kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, keterampilan dan kerapian kerja, penegasan dan bidang kerja,

inisiatif dan aktifitas kerja, disiplin dan semangat kerja (kejujuran loyalitas, rasa kesatuan tanggung jawab) serta hubungan antar pribadi.

#### **4.3.6 Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai**

##### **1) Faktor-faktor yang Mendukung Meliputi:**

Faktor yang mendukung kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara diantaranya adalah Sarana dan prasarana yang ada memadai dalam mendukung dalam pelayanan bidang pertanian yang dikelola oleh Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara serta relasi yang baik diantara para pegawai, baik yang sifatnya vertikal dan horisontal serta hubungan antar lembaga. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dalam Pasolong (2007: 55) yang mengatakan bahwa pengaruh lingkungan sosial yaitu sebagai makhluk hidup sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan dari pegawai lain, dan pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima atau membantu pegawai lain.

##### **2) Faktor-faktor yang menghambat meliputi:**

Faktor yang menghambat meliputi seringnya terjadi perubahan peraturan sehingga berdampak pada mekanisme/prosedur yang telah ditetapkan serta belum adanya insentif yang layak dalam memacu semangat pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pasolong

(2007: 55) kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai mendapat kompensasi yang setimpal dengan hasil kerjanya, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tekun. Akan tetapi apabila pegawai merasa kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka pegawai berpikir untuk berusaha mencari penghasilan tambahan di luar, sehingga menyebabkan pegawai akan sering mangkir.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis akan menarik beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

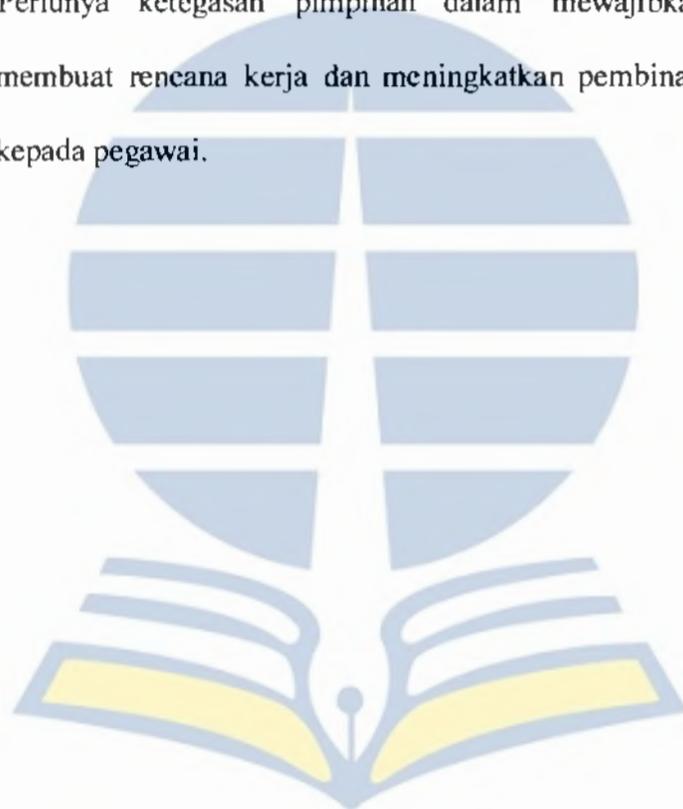
- a. Kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara dari segi kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, saat ini dapat dikatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari rata-rata pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan namun masih perlu ditingkatkan. Dari segi kualitas pekerjaan yang dihasilkan sudah cukup memenuhi kualitas, hal ini dapat terlihat dengan prestasi yang dicapai selama ini dimana Dinas Pertanian mendapat nilai baik dan juga dari hasil pemeriksaan yang dilakukan. Dari segi keterampilan dan keahlian aparatur dalam melakukan pelayanan pada dasarnya sudah cukup baik dimana proses penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat di tempat yang tepat) serta penguasaan keterampilan dan keahlian para pegawai sudah cukup untuk mendukung penyelesaian tugas yang mereka kerjakan. Dari segi inisiatif dan kreativitas aparatur dalam memberikan layanan

- b. menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai kurang memiliki daya cipta dalam pekerjaan mereka dimana rasa toleransi yang cukup tinggi kepada pegawai lainnya dan kekhawatiran kepada ketidaksetujuan pimpinan justru menghambat daya cipta mereka dalam menemukan cara-cara yang lebih baik. Dari segi ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesungguhnya para pegawai telah menunjukkan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas mereka, namun ada faktor lain yang menghambat selesainya proses pekerjaan di Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara sehingga tidak seluruhnya pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
- c. Faktor yang mendukung kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara diantaranya adalah peralatan kerja yang ada memadai; dan relasi yang baik diantara para pegawai, baik yang sifatnya vertikal dan horisontal serta hubungan antar lembaga. Sedangkan faktor yang menghambat meliputi seringnya terjadi perubahan peraturan sehingga berdampak pada mekanisme/prosedur yang telah ditetapkan serta belum adanya insentif yang layak dalam memacu semangat pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas penulis akan memberikan saran-saran yang berkaitan dengan Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

- a. Perlunya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pengembangan kompetensi pegawai terutama menyangkut pelayanan.
- b. Adanya tindakan minimalisir hambatan dalam koordinasi antar bidang penyangkut kepentingan berbagai bidang terkait pekerjaan oleh pimpinan.
- c. Perlunya dorongan untuk pegawai oleh pimpinan dalam meningkatkan pendidikan formal setingkat lebih tinggi dari tingkat pendidikan pegawai yang ada sekarang.
- d. Perlunya ketegasan pimpinan dalam mewajibkan pegawai untuk membuat rencana kerja dan meningkatkan pembinaan dan pengawasan kepada pegawai.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Anwar, Kunto Adi. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gunung Emas
- Bungin Burhan. 2005 *Metodologi Penelitian Kualitatif. Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Dharma, Agus. 2002. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Davis Keith & John W Newstrom. 2002. *Prilaku Dalam Organisasi, Alih Bahasa Agus Dharma (jilid I dan II)*. Jakarta: Erlangga
- Flippo, B. Edwin. 2001. *Manajemen Personalia. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung
- Keban, T, Yarimias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edisi Ketiga*. Sage Publications Inc.:
- Megginson, Leon C. 2003. *Personal Management A Human Resources Approach. Homewood. Richard D Irwin. Inc.:*
- Moekijat. 2005. *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Moenir, H.A.S. 2004. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Cetakan Pertama*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, Lexy, J. 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Mustopadidjaja. 2001. *Seminar Nasional : Penguatan Administrasi Publik Dalam Rangka Good Governmace*. Jakarta: STIA LAN
- Notoatmodjo. 2009. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Osborne, David dan Gaebler. 2001. *Mewirauahakan Birokrasi. Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, Penterjemah Abdul Rosyid. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Pasolong, Harbani, 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Prijodarminto. 2004. *Disiplin kiat Menuju Sukses*. Jakarta: PT. Pratnya
- Sedarmayanti, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Gunung Agung
- Siagian, P. Sondang, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, Cetakan IV*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi. Terjemahan Magdalena Jamin*. Jakarta: Erlangga
- Thoha, Miftah, 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wicaksono Tri. 2005 *Jurnal Pemikiran Administrasi Publik*, Pelopor. Malang: Universitas Brawijaya
- Widodo, Joko. 2001. *Analisa Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media Publishing
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_, 2009, Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2009 *Tentang Organisasi Perangkat Daerah*. Jakarta
- \_\_\_\_\_, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 42 Tahun 2004 *Tentang Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta

\_\_\_\_\_. 2003. *Good Governance*. Bandung: STIA, Lembaga Administrasi Negara.

\_\_\_\_\_. 1996. *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung

#### **DOKUMEN DAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN:**

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah

#### **JURNAL:**

Sariani. 2014. *Evaluasi Kinerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

Sri Wahyuni Mardiana. 2010. *Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor Kesehatan Pelabuhan Jambi Dalam Pemeriksaan Sanitasi di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas III Jambi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

Ade Kurniawan. 2011. *Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang*. Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Anton Oktavianto. 2013. *Kinerja Komisi Pemilihan Umum Dalam Penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung di Kabupaten Malang*. Malang: Universitas Brawijaya

Nelda Kondorura. 2016. *Analisis kinerja pegawai dalam pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Kutai Barat*. Samarinda: Universitas Mulawarman

## Lampiran 1

**Pedoman Wawancara Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian  
Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara**

Nama Informan :  
Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan  
Umur : ..... tahun  
Pendidikan :  
Alamat :

1. Bagaimana menurut bapak/ibu mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan ?
2. Apakah menurut Bapak/Ibu pekerjaan yang dilakukan pegawai berkualitas ?
3. Apakah para pegawai memiliki keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan ?
4. Apakah yang dilakukan oleh pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian yang mereka miliki ?
5. Apakah Dinas memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian yang mereka miliki ?
6. Apakah para pegawai memiliki inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan ?
7. Bagaimana cara yang dilakukan agar dapat meningkatkan inisiatif dan kreativitas para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?
8. Apakah para pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan ?
9. Apakah faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara ?
10. Apa saja hambatan yang dialami para pegawai dalam bekerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara ?

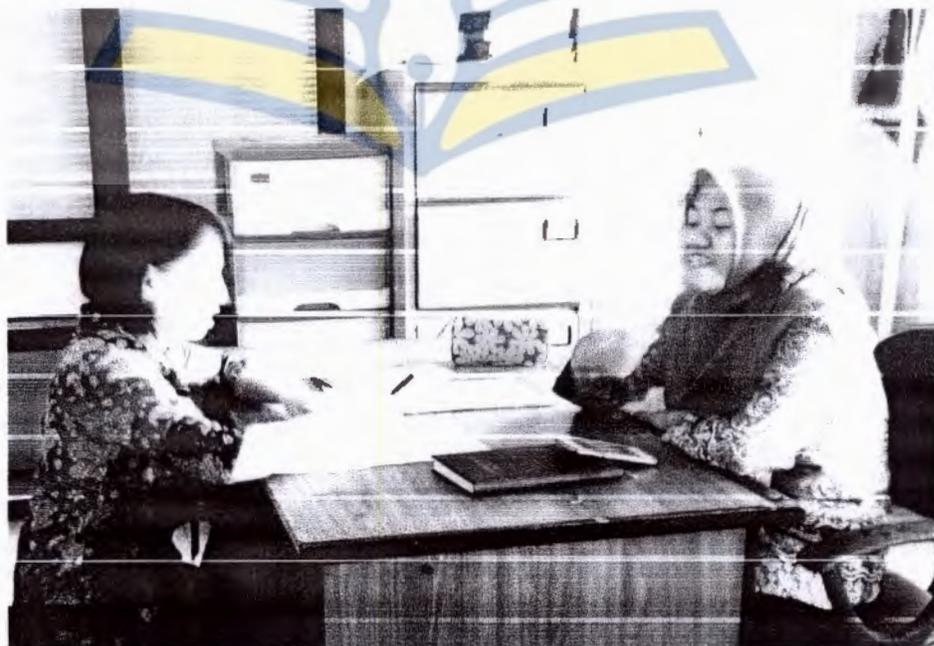
Lampiran 2

**DOKUMENTASI PENELITIAN**

**Gambar 1**  
**Wawancara Dengan Sekretaris Dinas Pertanian**



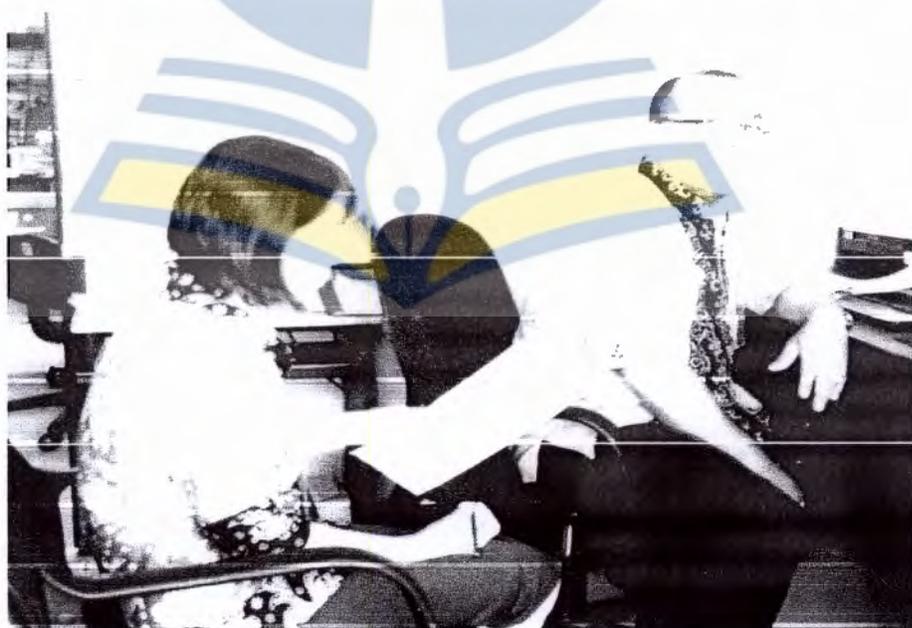
**Gambar 2**  
**Wawancara Dengan Kasi Pemasaran Perkebunan**



**Gambar 3**  
**Wawancara Dengan Kasi Produksi Perkebunan**



**Gambar 4**  
**Wawancara dengan Kasub Keuangan Dinas Pertanian**



**Gambar 5**  
**Wawancara Dengan Kabid Bidang Peternakan**



**Gambar 6**  
**Wawancara dengan Kasub Tata Usaha**

