

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam Birokrasi Pemerintahan, kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan dan merupakan kunci utama berhasil dan tidaknya organisasi melalui kinerja Aparatur Sipil Negara (pegawai) pemerintahan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari birokrasi. Oleh karena itu sangat dibutuhkan Aparatur Sipil Negara yang mampu bersikap profesional dan kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagai sebuah lembaga pemerintahan, kinerja pegawai haruslah dapat menjamin keberlangsungan administrasi negara yang melibatkan pengembangan kebijakan pelayanan dan pengelolaan sumber daya yang berasal dari dan untuk kepentingan publik.

Sumber Daya Manusia atau sering dikenal dengan sebutan pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan dalam instansi pemerintahan dan sebagai faktor penentu jalannya birokrasi. Pegawai merupakan bagian dari aparatur negara yang tugas dan tanggung jawabnya besar selama pengabdianya diberikan kepada negara dan haruslah dilakukan secara profesional, jujur, dan adil. Pelaksanaan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Untuk memenuhi hasil kerja yang baik dari birokrasi itu sendiri sangat dibuthkannya aparatur pemerintahan yang kompeten.

Tuntutan publik terhadap kualitas aparatur pemerintah perlu mendapatkan perhatian yang serius terutama dalam hal peningkatan kinerja pegawai, karena ini akan menjadi tantangan dalam menghadapi era globalisasi yang sangat memerlukan keahlian, baik keahlian majerial maupun keahlian teknikal. Kinerja itu sendiri adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik akan ada apabila terdapat Manajemen Sumber Daya Manusia yang terjamin maka kinerja atau prestasi kerja dan hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja yang dicapai oleh aparatur pemerintah, baik secara individu, kelompok maupun institusi sesuai dengan visi misi dan tujuan yang telah dijalankan. Agar dapat menjalankan kebutuhan masyarakat dalam bentuk administrasi setiap pegawai diharuskan menjalankan kerjanya sehingga hasil kerja yang dihasilkan baik dan tercapai visi misi dan tujuan yang ingin dicapai. Adanya kinerja yang diberikan oleh para pegawai secara baik dan efisien sangat berpengaruh pada kualitas hasil kerja, maka dari itu kinerja pegawai yang baik sangat diperlukan.

Dilihat dari data yang penulis dapatkan kualitas terkait Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua berdasarkan tingkat pendidikan pegawai dinilai masih belum seimbang dengan total

keseluruhan pegawai yang berjumlah 47 orang dimana pegawai yang tingkat pendidikannya Strata 2 berjumlah 7 orang, Strata 1 berjumlah 14 orang, Diploma 3 berjumlah 2 orang, dan yang dengan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) berjumlah 22 orang. Dengan jumlah pegawai yang terhitung cukup banyak tapi kinerja yang dihasilkan di Kantor Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) terbilang kurang hal ini dikarenakan oleh kapasitas tenaga aparatur perencanaan yang rendah sehingga menghasilkan kinerja yang kurang baik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di Kantor Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua menunjukkan bahwa kinerja pegawai selama ini kualitas kinerja yang diberikan masih belum cukup baik dengan masalah sebagai berikut yaitu, kinerja pegawai belum disiplin sesuai aturan kepegawaian yang ada di Kantor Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya, baik dalam disiplin mengikuti upacara maupun hal-hal lainnya yang berkaitan dengan aturan kepegawaian, terdapat juga pegawai yang masih sering alpa dalam bekerja, pegawai di Kantor Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya masih dalam kategori yang kurang terampil dan handal dalam bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi utama Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) itu sendiri dimana dapat dilihat langsung yaitu, infrastruktur di Kabupaten Mamberamo Raya yang kurang memadai sehingga dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) atau aparatur-aparatur perencana yang mengerti dan paham akan perencanaan, penempatan pegawai pada Bappeda tidak sesuai

dengan kebutuhan yang diperlukan oleh instansi dan pegawai tidak bekerja sesuai porsi kerja masing-masing sehingga terkadang pegawai bekerja tidak sesuai prosedur atau mekanisme yang ada, sehingga banyak menimbulkan masalah, masih terdapat pegawai tidak tepat waktu dalam bekerja apalagi dengan kondisi dan situasi di Kabupaten Mamberamo Raya yang tidak mendukung seperti transportasi yang digunakan ke kantor dan listrik yang sering padam, sehingga aktivitas kerja tidak berjalan dengan lancar. Fasilitas di kantor juga kurang memadai untuk setiap bidang, hanya beberapa orang pegawai saja yang dapat menggunakan fasilitas kantor, seperti komputer dan laptop. Hal ini mengakibatkan kinerja pegawai belum cukup baik karena masalah-masalah yang diuraikan diatas.

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan permasalahan yang ditemui oleh penulis, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian di Kantor Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua dengan Judul: **“Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua”**.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

a. Perumusan Masalah

1. Bagaimana Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua?

2. Apa faktor pendukung dan penghambat Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua?

b. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini agar ruang lingkup pembahasan terfokus dan menjadi jelas dan tidak meluas ke hal-hal yang tidak diinginkan dalam penelitian. Pembatasan masalah dalam penelitian ini meliputi hal-hal yang menganalisis Kinerja Pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan (*quality*)
2. Kuantitas pekerjaan (*quantity*)
3. Ketepatan waktu (*timeliness*)
4. Efektifitas biaya (*cost-effertiveness*)
5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*)
6. Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*)

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.

b. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan di atas, maka diharapkan penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan teori dan analisisnya untuk kepentingan penelitian dimasa yang akan datang serta bermanfaat bagi ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan peneliti serta menjadi masukan mahasiswa Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Cenderawasih untuk mempersiapkan diri terjun ke dalam dunia masyarakat.

b. Bagi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

D. Tinjauan Pustaka

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia sebagai faktor internal yang memegang peranan penting keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam melakukan pencapaian tujuan, yaitu haruslah dilalui melalui

pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik. Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses meningkatkan keterampilan sumber daya manusia di membantu mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012:6). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen terpenting dari sebuah lembaga pemerintah yang bertindak sebagai penadah utama dalam merealisasikan visi dan misi serta tujuan dari birokrasi pemerintahan. Memperhatikan perangkat SDM yang begitu penting, oleh karena itu pengelolaan SDM sangat diperlukan dengan mengelolanya secara sistematis, terencana dan termodelkan sehingga tujuan tercapai apa yang diinginkan organisasi saat ini dan di masa depan tercapai secara optimal. Begitu juga dari sudut pandang bentuk birokrasi SDM Aparatur merupakan aspek yang penting, sehingga perlu dilakukan penataan sistematis tujuan dari program di atas adalah untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparatur masing-masing instansi pemerintah didukung oleh kompetensi aparatur berbasis keahlian, transparan, dan dapat diakses gaji dan tunjangan yang memadai. Pelaksanaan program ini dilakukan dengan meningkatkan siklus perencanaan SDM melalui rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan penghargaan kinerja karyawan sesuai dengan keahlian. Anna Sedarmayanti (2009) dalam bukunya Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan

manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Dengan adanya Sumber Daya Manusia (SDM) dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik, menurut Edy, Sutrisno (2009:7) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menyebutkan manajemen sumber daya manusia sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Anna Sedarmayanti (2009) dalam bukunya Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Sedarmayanti, (2009:6). Tujuan manajemen sumber daya manusia terdapat 4 tujuan, yakni:

1. Tujuan Sosial Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara social terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.

2. Tujuan Organisasional, tujuan ini adalah sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*).
3. Tujuan Fungsional adalah atau *functional objective*, yakni untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia di tiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.
4. Tujuan Individu atau Tujuan Pribadi, dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*).

Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi. Sebagai suatu ilmu, konsep manajemen bersifat universal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam perubahan dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Maka dari itu dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik untuk menghasilkan kinerja Aparatur Sipil Negara (Pegawai) yang bekerja baik.

b. Konsep Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) berarti sesuatu yang dicapai yaitu, prestasi yang memperlihatkan atau kemampuan kerja seseorang. Dilihat dari pengertian diatas berarti dapat disimpulkan Kinerja merupakan prestasi dan pencapaian seseorang atau suatu kelompok dalam memberikan hasil yang baik dalam pekerjaan-pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Trisnaningsih, S. (2007) Kinerja pegawai merupakan salah satu upaya dalam menentukan keberhasilan untuk mencapai suatu tujuan organisasi di karenakan organisasi pegawai merupakan faktor yang dapat mewujudkan efektivitas dan efesiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma (1991) yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang ditunjukan oleh pegawai, kemampuan kerja itu berkaitan dengan penggunaan sarana prasarana kantor oleh pegawai”.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI (1999:3), merumuskan kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Sejalan dengan

pengertian tersebut, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) mengatakan bahwa Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001:329). Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:95). Menurut Kartono (1996:123) pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan pekerjaan (*job*) yang diberikan kepada masing-masing pegawainya. Rue and & Byars (1981:375), Mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut Besnadin dan Russel (1993:135) “Kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (1992:2), kinerja merupakan suatu

hasil kerja yang mampu dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi, sesuai dengan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar suatu hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

2. Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- i. Membantu menempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Hasibuan (2012) dalam bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara garis besar memiliki dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal.

a) Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, antara lain yaitu:

1. Kemampuan intelektualitas, kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.
2. Disiplin kerja, kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
3. Pengalaman kerja, proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Kepuasan kerja, sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
5. Latar belakang pendidikan, dasar pembelajaran, keterampilan, dan kebiasaan melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian.
6. Motivasi karyawan, kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

b) Selanjutnya faktor eksternal merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, antara lain yaitu:

1. Gaya kepemimpinan, salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pengembangan karir, aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi.
3. Lingkungan kerja, suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.
4. Pelatihan, pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.
5. Kompensasi, pengeluaran dan biaya bagi perusahaan sebagai bentuk
6. penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
7. Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan, penerapan dari perusahaan, dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standar.

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja karyawan dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memanfaatkan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Suparman (2020) dalam suatu instansi faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

- 1) Kecakapan pegawai,
- 2) Kreativitas,
- 3) Hasil kerja yang bermutu,
- 4) Disiplin kerja.
- 5) Pribadi yang produktif,

Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian kinerja organisasi. Mangkunegara (2000: 67) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Menurut Rivai (2015), penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu perusahaan.

Notoadmodjo (2003: 143-145), mengatakan bahwa penilaian yang baik harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilai tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan pegawai atau karyawan yang dinilai meliputi:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya system penilaian itu benar-benar menilai perilaku/kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standart*).
Standar pelaksanaan adalah yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut.
- c. Praktis, system penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan atau pegawai.

Manfaat penilaian kinerja menurut Sondang P. Siagian (1995: 227) adalah:

- 1. Perbaikan prestasi kerja
- 2. Penyesuaian kinerja
- 3. Keputusan penempatan
- 4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5. Perencanaan dan pengembangan karir
- 6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- 7. Mengurangi ketidakakuratan informasi
- 8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9. Kesempatan kerja yang adil
- 10. Membantu menghadapi tantangan eksternal

5. Indikator-Indikator Kinerja

Bernadin dan Russel (2001) dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality*) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
- b. Kuantitas pekerjaan (*quantity*) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.
- c. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
- d. Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*) merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi.
- e. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.

- f. Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

c. Pegawai Negeri

Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada birokrasi pemerintahan atau Negara manapun di Indonesia yang mengabdikan sesuai jabatan dan fungsi kerja yang ada. Menurut Hasibuan (2007) pegawai adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Menurut Robbins, pengertian pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik menjadi pegawai tetap atau tidak yang didasarkan pada kesepakatan kerja yang tertulis ataupun tidak untuk menjalankan pekerjaan di dalam jabatan atau kegiatan yang sudah ditentukan oleh pemberi kerja. Pegawai menurut (Mardiasmo, 2011) adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan. Sedangkan menurut Soedaryono, pengertian pegawai adalah seorang yang melakukan penghidupan dengan cara bekerja di dalam kesatuan organisasi baik didalam pemerintah atau swasta. Peranan pegawai adalah terlibat didalam perencanaan, sistem, seluruh proses kegiatan didalam usaha untuk

mencapai hasil guna dan daya guna yang efisien dan efektif. Pegawai juga memiliki fungsi sebagai sumber daya organisasi selain sumber daya organisasi lainnya seperti mesin, bahan baku, uang. Definisi pegawai menurut (Mardiasmo, 2011) adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri atau badan usaha milik negara atau badan milik daerah.

Dasar Hukum yang terikat dengan Pegawai adapun sebagai berikut:

- 1) Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 ayat (3) menyatakan bahwa *“Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan”*.
- 2) Menurut UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 2 ayat (2) Pegawai Negeri sipil dibagi menjadi (1) Pegawai Negeri Sipil Pusat, (2) Pegawai Negeri Sipil Daerah.

3) Dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjamin kedudukan, fungsi dan memberikan tanggung jawab serta hak-hak Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ini juga mengatur tentang pembinaan aparatur dan penyempurnaan serta pendayagunaan Aparatur Sipil Negara, baik kelembagaan maupun ketatalaksanaan. Untuk itu perdisiplin diri lewat perilaku tugas perlu terus ditumbuhkan melalui berbagai pendekatan, diantaranya pendekatan ilmiah, pendidikan hukum konstitusional yaitu melalui ketentuan dan peraturan. Kualitas Sumber Daya Manusia ditentukan oleh tingkat kedisiplinan yang mana wujudnya dapat dilihat melalui kerja keras, tanggung jawab, taat pada peraturan, dan ketentuan yang berlaku, maka kinerja pun akan mempunyai kontribusi yang bermanfaat bagi para pegawai.

1. Jenis-Jenis Aparatur

Adapun jenis-jenis aparatur sebagaimana dikemukakan oleh Victor Situmorang dan Jusuf Juhir (1998:83-86) adalah:

a. Aparatur Negara adalah keseluruhan pejabat dan lembaga negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparakenegaraan dan pemerintahan, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan kenegaraan pembangunan serta senantiasa mengabdikan dan setia kepada

kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

- b. Aparatur Pemerintah adalah keseluruhan lembaga atau badan yang berada dibawah Presiden seperti departemen, lembaga pemerintahan dan departemen serta secretariat departemen dan lembaga-lembaga tinggi negara.
- c. Aparatur Perekonomian Negara adalah keseluruhan bank pemerintah, lembaga perkreditan, lembaga keuangan. Pasar uang dan modal serta perusahaan milik negara dan perusahaan milik daerah.

E. Definisi Variabel

a. Definisi Konsep

Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

b. Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono 2014:18) “Operasional Variabel Penelitian adalah sebuah konsep yang mempunyai penjabaran dari variabel yang ditetapkan dalam suatu penelitian yang dimaksudkan untuk memastikan agar variabel diteliti secara jelas dapat ditetapkan indikatornya”. Kinerja Pegawai adalah kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan

standar kerja yang telah ditetapkan di Kantor Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.

Bernadin dan Russel dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, dan pandangan dari Bernadin yang akan dipakai sebagai indikator dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 1.1 Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Kinerja	Kualitas pekerjaan (<i>quality</i>)	1. Kemampuan (<i>skill</i>) 2. Keberhasilan (<i>success</i>) 3. Meminimalisir kesalahan (<i>minimize</i>)
	Kuantitas pekerjaan (<i>quantity</i>)	1. Target (<i>targets</i>) 2. Beban Kerja (<i>workload</i>)
	Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>)	1. Disiplin Waktu (<i>on time</i>) 2. Alokasi Waktu (<i>time allocation</i>)
	Efektifitas biaya (<i>cost-effectiveness</i>)	1. Sarana Prasarana 2. Standar Operasional Prosedur (SOP)
	Kebutuhan akan pengawasan (<i>need for supervision</i>)	1. Tanpa Pengawasan 2. Tanpa bantuan saat kesulitan
	Kemampuan diri (<i>Interpersonal Impact</i>)	1. Kerjasama (<i>team work</i>) 2. Komunikasi (<i>communication</i>)

F. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Menurut Moleong (2005:4), pendekatan deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumentasi

pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena penelitian kualitatif merupakan gambaran terhadap suatu fenomena dari objek penelitian yang diteliti.

Dengan penelitian kualitatif ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kerja Pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.

b. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melakukan penelitian pada objek yang akan diteliti. Lokasi penelitian ini berlokasi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua.

c. Informan Penelitian

Menurut Moleong (2006:132) dalam buku Metode Penelitian Kualitatif, “Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian”. Peneliti akan meminta keterangan pada narasumber atau orang berdasarkan informasi terkait Kantor Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua. Peneliti akan menetapkan beberapa orang sebagai sumber data sebagai berikut: Kepala Bappeda, Pegawai Kantor pada Kantor Kantor

Bappeda Kabupaten Mamberamo Raya Provinsi Papua untuk dimintai keterangan.

1. Kepala Bappeda (1)
2. Kepala Bidang (2)
3. Staff (2)

Jumlah Informan: 5 Informan

d. Teknik Pengumpulan Data

1) Pengamatan (Obsevarsi)

Obsevarsi yaitu teknik pengumpulan data secara langsung melalui pengamatan, dengan melihat kondisi dan mencatat hal-hal lain yang berhubungan dengan tujuan penelitian untuk mendapatkan data yang objektif.

2) Wawancara (Interview)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung pada informan sesuai dengan jenis data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti sudah menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai pedoman untuk diajukan pada informan. Wawancara diarahkan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini.

3) Studi Pustaka/Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang bersumber dari hasil laporan, artikel, wawancara maupun sumber lain yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Hasil dari dokumentasi

dapat menambah kebenaran data atau informasi yang dikumpulkan sebelumnya dari hasil dokumentasi lapangan.

e. Teknik Pengolahan Data

Miles dan Huberman (1992:16), dalam analisa model interaktif ada tiga kelompok analisis, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Reduksi data merupakan penyederhanaan, penggolongan, dan membuang yang tidak perlu data sedemikian rupa sehingga data tersebut dapat menghasilkan informasi yang bermakna dan memudahkan dalam penarikan kesimpulan. Banyaknya jumlah data dan kompleksnya data, diperlukan analisis data melalui tahap reduksi. Tahap reduksi ini dilakukan untuk pemilihan relevan atau tidaknya data dengan tujuan akhir.

b. Display Data

Display data atau penyajian data juga merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data merupakan kegiatan saat sekumpulan data disusun secara sistematis dan mudah dipahami, sehingga memberikan kemungkinan menghasilkan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Melalui penyajian

data tersebut, maka nantinya data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

c. Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan dan verifikasi data merupakan tahap akhir dalam teknik analisis data kualitatif yang dilakukan melihat hasil reduksi data tetap mengacu pada tujuan analisis hendak dicapai. Tahap ini bertujuan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan untuk ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.

f. Teknik Analisis Data

Pengolahan data dilakukan berdasarkan pada setiap perolehan data dari catatan lapangan, direduksi, dideskripsikan, dianalisis, kemudian ditafsirkan. Prosedur analisis data terhadap masalah lebih difokuskan pada upaya menggali fakta sebagaimana adanya (*natural setting*), dengan teknik analisis pendalaman kajian (*verstegen*) untuk memberikan gambaran data hasil penelitian maka dilakukan prosedur sebagai berikut :

- a) Tahap penyajian data: data disajikan dalam bentuk deskripsi yang terintegrasi.
- b) Tahap komparasi: merupakan proses membandingkan hasil analisis data.
- c) Tahap penyajian hasil penelitian: tahap ini dilakukan setelah tahap komparasi, yang kemudian dirangkum dan diarahkan pada kesimpulan untuk menjawab masalah yang telah dikemukakan peneliti.