

TESIS

ANALISIS PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

ANALYSIS OF EMPLOYEE' WORK PRODUCTIVITY AT GOVERNMENT BUREAU OF REGIONAL SECRETARIAT OF WEST PAPUA PROVINCE



MAMEI ZADRAK SAIBA

Konsentrasi Manajemen Sumberdaya Aparatur

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR
2018**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA
BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI PAPUA BARAT**

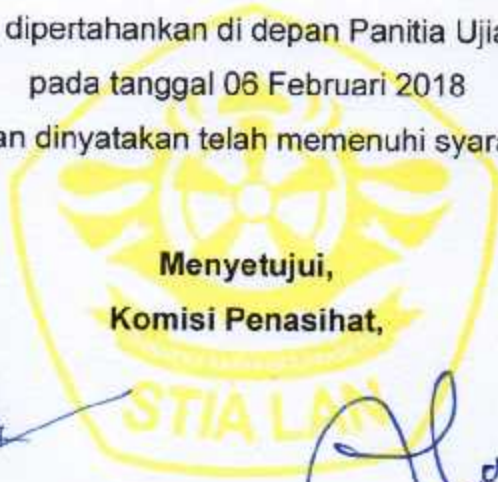
disusun dan diajukan oleh

Mamei Zadrak Saiba

Nomor Pokok Mahasiswa : 2016.02.041

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 06 Februari 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui,
Komisi Penasihat,**



Prof. Dr. Ismail Said, SH.MH
Ketua

Dr. Alam Tawhid Syukur, S.Sos.M.Si
Anggota

**Mengetahui,
Ketua STIA LAN Makassar**

Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D
NIP. 19640706 199303 1 001

TESIS

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

**JUDUL : ANALISIS PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI
PADA BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT
DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT**

Pada hari ini Selasa, 06 Februari 2018 telah dilaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa atas nama **Mamei Zadrak Saiba** dengan Nomor Pokok Mahasiswa **2016.02.041**

Telah menyempurnakan tesis sesuai saran dan rekomendasi Tim Penguji, jika setiap anggota penguji menandatangani persetujuan di bawah ini.

Ketua Tim : Dr. Wahidin, M.Si
Sekretaris : Drs. Sudirman, M.Si
Anggota : 1. Prof.Dr. Ismail Said, SHMH

2. Dr. Alam Tauhid Syukur, S.Sos.M.Si



.....
.....
.....
.....

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya :

1. Karya Tulis saya berupa TESIS, saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik berupa MAGISTER di STIA LAN Makassar, merupakan karya asli saya dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun pada perguruan tinggi lainnya.
2. Adapun pada karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum sebagai daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidak benaran maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Makassar, 6 Februari 2018.
Yang menyatakan,



[Handwritten Signature]
NANGI SADRAR SABA

NPM. 216.02-041

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kita panjatkan kepada Allah SWT sang pencipta alam semesta atas segala nikmat dan karuniaannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan judul “**ANALISIS PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT**”.

Dalam penulisan tesis ini, merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelas megister pada Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini melibatkan berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan yang tak terhingga kepada Bapak **Prof. Dr. Ismail Said, MH, MH** selaku Pembimbing I dan bapak **Dr. Alam Tauhid Syukur, M.Si** selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang membantu sejak proses awal penyusunan proposal sampai penulisan Tesis ini selesai

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih terutama kepada .:

1. Bapak Prof. Amir Imbaruddin, MDA.,Ph.D selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Makassar.

2. Bapak Drs. Nataniel D. Mandacan, M.Si selaku Sekretaris Daerah Provinsi Papua Barat yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di kantor yang dipimpinnya.
3. Para dosen STIA-LAN Makassar yang telah mencurahkan ilmunya dengan ikhlas kepada penulis selama perkuliahan semester satu hingga semester tiga, dan kepada seluruh civitas akademika STIA-LAN Makassar yang telah bekerjasama dengan penulis hingga saat ini, sehingga akhirnya dapat menyusun karya ilmiah berupa tesis dalam jenjang magister.
4. Staf dan karyawan STIA LAN Makassar yang telah memberikan pelayanan yang baik kepada seluruh mahasiswa, tanpa membedakan satu sama lain.
5. Secara khusus ucapan terima kasih serta sujud ananda kepada kedua orang tua tercinta ayahanda ..Yesaya Saeba dan Ibunda **Doris Saeba** yang senantiasa menjadi guru dan penuntun dengan penuh keikhlasan, juga motivasi dan pengorbanan yang diberikan selama menempuh pendidikan.
6. Teristimewa untuk isteri tercinta Maria Mambraku .yang selalu menemani dan memberikan dukungan dan kedua anak ku .Alfin Yoris Saeba dan Anita Saeba yang selalu menjadi penyemangatku dan menghiburku dikalah rasa lelah datang menghampiriku...
7. Rekan-rekan seangkatan mahasiswa STIA LAN Makassar (Kelas Papua Barat) yang senantiasa bersama-sama saya dalam suka dan

duka menimba ilmu di STIA LAN Makassar. Kebersamaan yang kita lalui bersama-sama akan menjadi sejarah yang takkan lekang oleh zaman dan takkan pudar oleh waktu.

8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan Tesis, baik dukungan moril maupun materil, yang tidak sempat kami sebut satu persatu.

Meskipun penulis telah mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangannya. Oleh karena itu penulis membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat konstruktif.

Akhir kata penulis berharap agar Tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Makassar, April 2018
Penulis,

Mamey Zadrak Saiba

INTISARI

Mamey Zadrak Saiba, 2016.02.047

ANALISIS PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

Tesis, x hlm, 121 hlm

Penasehat : Prof. Dr. Ismail Said, SH, MH
Dr. Alam Tauhid Syukur, M.Si

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat. Sementara sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Waktu penelitian selama waktu 2 (dua) bulan dimulai pada bulan Oktober sampai bulan Nopember 2017. Informan penelitian adalah seluruh Pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat sebanyak 40 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) sikap kerja pegawai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat ditunjukkan dengan sikap kerja kolektif; 2) tingkat ketrampilan ditunjukkan dengan dukungan SDM yang memadai; 3) hubungan antara pegawai dan pimpinan di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat menunjukkan hubungan kolektif dimana bawahan dan pimpinan saling terikat dalam penyelesaian suatu tugas; 4) manajemen produktifitas terlihat dari bagaimana sistem kerja lebih banyak mengacu pada ketentuan yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat; 5) efisiensi pegawai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat ditunjukkan dengan menciptakan cara-cara kerja yang efisien dimana para pegawai diberikan pekerjaan sesuatu dengan kualifikasi dan kemampuannya; dan 6) kemandirian kerja di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat terlihat dari kesiapan pegawai mengambil resiko dan mengatasi resiko secara individual.

Kata Kunci: *Produktivitas, pegawai, sikap kerja, keterampilan, efisiensi, kemandirian*

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE' WORK PRODUCTIVITY AT GOVERNMENT BUREAU OF REGIONAL SECRETARIAT OF WEST PAPUA PROVINCE

Author : Mamey Zadrak Saiba

Supervisors : Ismail Said

Alam Tauhid Syukur

The problem of this research was how the employee' work productivity at the Government Bureau of Regional Secretariat of West Papua Province. The research is aimed to determine the employee' work productivity at Government Bureau of Regional Secretariat of West Papua Province.

The method of research uses a qualitative method. It was conducted in the Government Bureau of Regional Secretariat of West Papua Province. While the data source used is primary and secondary data. It conducted for 2 (two) months started from October to November 2017. The research informants were 40 employees.

The result of the research indicates that 1) employee's attitude is shown by collective working attitude; 2) the skill level is demonstrated with adequate human resources support; 3) the relationship between employees and leaders at Government Bureau of Regional Secretariat of West Papua Province shows the collective relationships in which subordinates and leaders are bound to each other in the settlement of a work; 4) productivity management is seen from how the work system refers more to the existing provisions in the Government Bureau of Regional Secretariat of West Papua; 5) the efficiency of personnel in the Provincial Government Bureau of West Papua Regional Secretariat is demonstrated by creating efficient ways of working where employees are given something work with their qualifications and abilities; and 6) the independence of work in the Government Bureau of the Regional Secretariat of West Papua is evident from the readiness of employees taking risks and addressing risks individually. Research suggestions are expected that things that have been running well maintained and if necessary improved even better, so that can be an example in terms of how the increase in work productivity in the government.

Keywords: *Performance, employee, work attitude, skill, efficiency, independence*

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Insitari.....	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Dafta Gambar	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Akademik	10
2. Manfaat Praktis.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Teori	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2. Efektivitas	26
3. Disiplin Kerja	41
4. Produktifitas Kerja.....	49
5. Biro Pemerintahan Setda Papua Barat	66
B. Penelitian Yang Relevan.....	71

C. Definisi Opreasional.....	76
D. Kerangka Pikir Penelitian	79
E. Pertanyaan Penelitian.....	79
BAB III DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	81
B. Desain Penelitian	81
C. Unit Analisis.....	81
D. Sumber Data.....	82
E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	82
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	85
1. Teknik Pengolahan Data	85
2. Teknik Analisa Data	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum	87
1. Profil Biro Pemerintahan Setda Papua Barat.....	87
2. Visi dan Misi	88
3. Struktur Organisasi.....	89
B. Karakteristik Pegawai	89
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	113
B. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	114
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	90
Tabel	2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	91
Tabel	3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	92
Tabel	4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	93
Tabel	5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/ Golongan	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia PNS (LAN dan DEPdagri: 2007)	23
Gambar	2.	Keterkaitan Efisiensi, Efektivitas, Kualitas, dan Produktivitas	30
Gambar	3.	Unsur-unsur Pokok dari Teori Sistem	38
Gambar	4.	Kerangka Pikir	79
Gambar	5.	Struktur Organisasi Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Ketidakterbatasan kebutuhan manusia dan keterbatasan kemampuan manusia dalam memenuhi kebutuhan telah menghadapi manusia pada kebutuhan untuk berorganisasi. Organisasi adalah sistem hubungan antara sumber yang memungkinkan pencapaian sasaran. Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional jujur, adil, merata, dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Pegawai Negeri Sipil merupakan sumber daya penting dalam keberhasilan dalam suatu organisasi, dan sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat sepenuhnya dituntut setia dan taat pada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Negara dan Pemerintah yang bersatu padu, bermental baik dan berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna serta sadar akan tanggung jawabnya merupakan prasyarat untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kemampuan kerja aparat (Pegawai Negeri Sipil) yang terdapat pada suatu organisasi dalam menguraikan kerangka kerjanya merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Seseorang yang memiliki kemampuan berarti akan sanggup melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keith Davis (dalam

Mangkunegara, 2000: 67) yang menyatakan bahwa, “Kemampuan (ability) sama dengan pengetahuan dan keterampilan (knowledge dan skill)”. Jadi, kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya. Berkaitan dengan masalah tersebut bahwa Pegawai Negeri sebagai salah satu unsur aparat Negara ataupun aparat Pemerintah sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang turut menentukan keberhasilan pembangunan Nasional.

Setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan. Dalam rangka pencapaian tujuan akhir, manajemen mutlak menyatakan arah yang akan ditempuh oleh organisasi sehingga terwujud suatu keadaan yang diinginkan pada sewaktu-waktu tertentu dimasa depan. Dengan kata lain, manajemen perlu menyatakan pandangannya secara eksplisit tentang bentuk masa depan organisasi yang dikehendaki itu lah yang dimaksud dengan visi. Akan tetapi harus ditekankan bahwa pernyataan manajemen puncak saja tidak cukup. Maka diambillah langkah-langkah sosialisasi yang komprehensif dan mantap sehingga visi menjadi “milik” setiap orang dalam organisasi. Atas dasar perumusan maka misi organisasi ditentukan. Misi adalah sesuatu yang harus diemban oleh semua komponen organisasi berupa kegiatan pokok yang dilakukan dalam penting karena merupakan landasan dan arah setiap organisasi. Tujuan merupakan landasan menentukan kebijaksanaan organisasi, dalam bentuk struktur yang akan dipakai, tata kerja serta aktivitas yang harus dilaksanakan.

Tujuan harus jelas, artinya bahwa tujuan ini harus dipahami dan diterima oleh semua pihak, maka tujuan tersebut akan menjiwai setiap orang, mulai dari pucuk pimpinan hingga pejabat terendah dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Hal ini juga berlaku dalam organisasi Pemerintah Daerah. Tujuan organisasi Pemerintahan daerah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang dalam hal ini birokrat lah unsur penyelenggara pemerintahan daerah tersebut. Di lingkungan organisasi pemerintahan, kelompok masyarakat tertentu menjadi “pelanggan” salah satu instansi pemerintah. Birokrat, atau Pegawai Negeri, adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-perundangan yang berlaku.

Peningkatan sumber daya aparatur memiliki andil yang besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula oleh kualitas sumberdaya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan (Sedarmayanti, 2009: 6 Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik.

Dalam suatu instansi pemerintah maupun swasta sangat diperlukan adanya produktivitas kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaannya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Tujuan organisasi agar dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi.

Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Peningkatan produktivitas di pengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sikap kerja seperti : Kesiediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), Tingkat ketrampilan yang di tentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen, Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, Manajemen produktivitas, Efisiensi tenaga kerja, Kewiraswataan Sedarmayanti, (2001:71). Faktor tersebut harus memperhatikan adanya kecenderungan perubahan dunia kerja dan permintaan pasar yang dilayani dengan tepat, memuaskan dan cepat. Hal tersebut melandasi pentingnya pengembangan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, tidak hanya dari sudut fisik, mental dan moral, akan tetapi juga

dari sudut produktivitas kerja. Suatu perusahaan yang ingin tumbuh dan berkembang selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja sebagai sistem organisasi tersebut, termasuk sistem manajemen, sistem fungsional dan sistem operasional. dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan pengeluaran yang semakin besar.

Faktor-faktor lain yang juga bisa mempengaruhi produktivitas pegawai antara lain :1. Sikap; pegawai yang tidak disiplin terhadap jam masuk dan jam pulang, 2. Pendidikan; pegawai masih banyak yang terbelakang untuk masalah ilmu teknologi dan komunikasi (IPTEK), Produktivitas pegawai yang optimal merupakan cita-cita yang diinginkan instansi. Keberhasilan produktivitas dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan dan pemberdayaan sumber-sumber daya (berupa finansial, fisik, manusia, dan teknologi) dalam organisasi, baik organisasi yang bersifat formal dan non formal. Dengan meningkatnya produktivitas pegawai yang diharapkan maka akan tercapai tujuan dari organisasi.

Produktivitas kerja pada dasarnya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (Mulyono, 2004 : 3) hasil yang terdapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Hasil dari setiap proses tersebut akan berpengaruh pada produktivitas organisasi secara keseluruhannya. Dengan semakin meningkatnya produktivitas kerja pegawai diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kesejahteraan pegawai pada suatu instansi.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan atau instansi, karena pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang memegang peranan penting dibanding faktor produksi lainnya. Meski suatu perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, tanpa didukung sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis, disiplin dan bersatu, maka kelangsungan hidup perusahaan itu akan berjalan lambat bahkan tidak dapat berlangsung lama. Sutrisno (2008:14).

Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia. Manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu pegawai (Mangkunegara, 2000: 2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai.

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungan dengan karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Berdasarkan produktivitas diatas maka produktivitas kerja pegawai merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan untuk menghasilkan jasa atau menyelesaikan tugas pekerjaannya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, Produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja, cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien (Kusnendi, 2003:8).

Produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa pegawai tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya (Sondang P. Siagian 2009:3).

Makna produktivitas akan berbeda dari sudut pandangnya, hal ini berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap,

mengerjakan segala sesuatu dengan benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras. Pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Dalam arti yang sederhana pengertian mengenai produktivitas seperti yang telah dijelaskan diatas dapat diartikan bahwa produktivitas kualitas kerja harus diperhatikan dalam menilai produktivitas kerja, sebab sekalipun dalam segi waktu tugas yang dibebankan kepada pekerja a tau instansi itu tercapai, kalau mutu kerjanya tidak baik, maka produktivitas kerja itu tidak bermakna".
Diungkapkan oleh (Sinungan, 2003: 72).

Dengan memberikan perlakuan yang tepat kepada setiap pegawai maka akan dapat meningkatkan suatu produktivitas kerja yang lebih optimal, sehingga produktivitas kerja dari setiap pegawai kantor akan dapat mendapatkan keuntungan yang berupa kenaikan jabatan, kenaikan upah dan secara otomatis mengharumkan nama instansi. Produktivitas digambarkan dengan bagaimana cara membantu seseorang pegawai untuk memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk membantu dalam setiap pelaksanaan tugasnya agar dapat terlaksana dengan baik.

Provinsi Papua Barat adalah salah satu provinsi yang memiliki kewenangan untuk mengurus sendiri pemerintahannya (desentralisasi) sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Kewenangan ini tertuang dalam banyak poin baik wajib dan pilihan, dimana salah satunya adalah mengenai kepegawaian.

Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat khususnya di Biro Pemerintahan merupakan biro yang bertugas dibidang pemerintahan. Tugas pokok biro ini adalah melaksanakan kewenangan di bidang pemerintahan.

Fenomena yang terjadi di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat adalah masih rendahnya sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai aparatur terutama dalam mengerjakan tugas bergiliran atau ketika ada tambahan tugas yang diberikan atau bekerja dalam suatu tim, selain itu kendala lain dalam meningkatkan produktivitas kerja di Biro pemerintahan ini adalah tingkat keterampilan meliputi pendidikan dan pelatihan, hubungan pegawai dan pimpinan, efisiensi dan pengambilan resiko. Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis tertarik melakukan kajian secara kualitatif penelitian tentang **“Produktivitas Kerja Pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat”**.

B. Rumusan Masalah

Dari apa yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini yakni “Bagaimana Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat.?”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui

produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik bagi dunia akademik maupun untuk keperluan dunia praktis.

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pembaca sekaligus menjadi bahan referensi dan juga memperkaya teori dan konsep, khususnya yang terkait dengan teori dan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan mampu menjadi sumbangsih pemikiran dalam rangka upaya pembinaan dan peningkatan produktifitas Sumberdaya Manusia bagi instansi pemerintah daerah khususnya dilingkup pemerintah Provinsi Papua Barat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terjadi didalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan kegiatan atau aktivitas. Secara universal, sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi dua macam yaitu: a. Sumber daya manusia (*human resource*); dan b Sumber daya non manusia (*non-human resource*)

Manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengurus sumber daya manusia. Dari keseluruhan dari sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Karena sumber daya manusia memiliki ratio, rasa, dan karsa. Kemudian sumber daya manusia merupakan satusatunya sumber yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karsa.

Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Betapa besar majunya teknologi, berkembangnya informasi tersedianya modal dan memadainya bahan (material), namun jika tanpa sumber daya manusia

maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumberdaya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah seni ilmu mengelola daya yang ada pada manusia untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen sumber daya manusia juga berarti penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2000:4).

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dari manajemen kerja.

Amstrong (Triton, 2010:17) mendefenisikan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan stratejik dan koheren untuk mengelola asset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Hasibuan (2000:10) mendefenisikan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan

tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Gomes (1995:2) mengemukakan mengenai pengertian MSDM sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia adalah mengelolah sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam organisasi baik organisasi politik maupun organisasi swasta, sumber daya manusia adalah yang sangat penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Menurut Simamora (2001:3), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Flippo (1995) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai:

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumberdaya manusia agar mencapai tujuan organisasional, konsekuensinya manajer-manajer pada semua jajaran menaruh perhatian pada sumber daya manusia. Pada hakekatnya manajer-manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang-orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia yang baik mengharuskan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Para manajer harus mencapai kiat meningkatkan kepuasan karyawan, keterlibatannya dalam kehidupan organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan efisiensi produktivitas karyawan. manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapainya.

Sutrisno (2014:1) menyatakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia adalah: pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Menurut Sofyandi (2008:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah:

Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi organisasi sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Sunyoto (2012:1) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Keberhasilan manajemen sumberdaya manusia bertalian dengan kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan dalam organisasi dan kultur dan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan organisasi serta manajemen manusia yang seluruh anggota organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia

harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Dengan demikian, menurut Bangun (2012:6) mengatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan lain manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu tersebut.

b. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan kompleksnya organisasi serta jumlahnya yang banyak, maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda. Prakteknya pembagian fungsi manajemen dalam suatu

organisasi, yang paling penting adalah untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam melaksanakan fungsi tersebut.

Hasibuan (2000:21), mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Perencanaan
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantunya terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- 3) Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- 4) Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa baik secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 8) Pengintegrasian
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.

Menurut Sutrisno (2009:8) mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah:

- 1) Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dalam bentuk badan organisasi.
- 3) Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- 6) Kompensasi. Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

- 7) Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 8) Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 9) Pemberhentian. Putusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2009:13) tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Sedarmayanti (2009:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi "yang teliti", sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait "kebutuhan bisnis".
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.

- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- 6) Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- 7) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- 9) Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- 10) Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- 11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti, (2009:7) yaitu:

- 1) Tujuan masyarakat (*societal objective*)
 Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
- 2) Tujuan organisasi (*organization objective*)
 Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari

organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

3) Tujuan fungsi (*functional objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal. Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4) Tujuan personal (*personal objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparaturnya.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus dikembangkan agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Kebutuhan organisasi, khususnya organisasi yang merintis langkah-langkah untuk memajukan diri perlu dibarengi dengan pengembangan SDM secara kontinyu, karena dengan mengembangkan SDM selain akan mampu menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien juga akan dapat memajukan organisasi sesuai tujuannya. Oleh

karena itu, dalam kerangka pengembangan SDM, organisasi perlu menganalisis dengan cermat kebutuhan pengembangan SDM sehingga kegiatan ini mampu memberi kontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Pengembangan sumber daya menurut Hasibuan (1994:76) adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kebutuhan teknis, teoritis, konseptual dan mental atau moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Dari pandangan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan nantinya dapat mencapai hasil yang diharapkan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil, maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan SDM harus mengacu pada permasalahan yang ada pada karyawan dalam institusi tersebut.

Menurut Mathis dan Jacson (2002:22) bahwa:

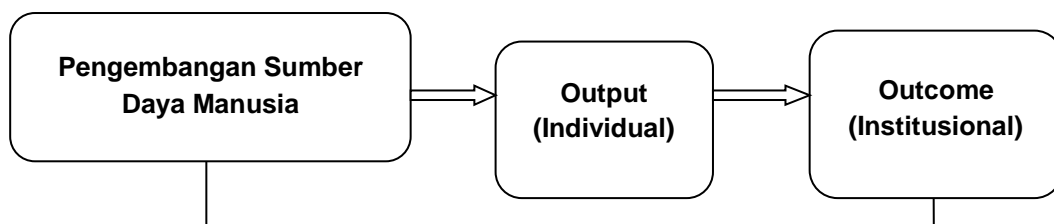
Cara pertama untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan SDM adalah melalui analisis organisasi yang melihat organisasi sebagai suatu sistem. Bagian penting dari perencanaan strategis sumber daya manusia organisasi adalah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, yang dibutuhkan dimasa mendatang baik untuk menjawab perubahan pekerjaan maupun perubahan organisasi. Pengembangan SDM Aparatur adalah usaha penting dalam

organisasi karena dengan pengembangan, organisasi akan dapat maju dan berkembang. Aparatur yang bermutu adalah mereka yang mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya serta dapat memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuannya secara teratur dan pasti.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan suatu usaha untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif, efisien, dan efektif.

LAN dan DEPDAGRI (2007:15) dalam Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil, Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu:

Dimensi individual dan dimensi institusional/organisasi. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan yang berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia”.



Gambar 1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sumber: Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia PNS (LAN dan DEPDAGRI: 2007)

Dari gambar diatas, hasil paling langsung dapat diamati dari suatu program pengembangan sumber daya manusia adalah disebut *output*, yakni keluaran dalam bentuk sumber daya manusia yang memperbaiki kualitasnya. Bila output ini telah dikembangkan ke tempat kerjanya masing-masing, maka diharapkan dapat menghasilkan *outcome*, yakni keluaran yang berdimensi organisasional. Sebagai contoh, sekelompok

pegawai dilatih dalam hal keterampilan mengoperasikan komputer. Jika program pelatihan ini selesai diadakan, maka diharapkan sekelompok pegawai ini telah dapat mengoperasikan komputer. Sekelompok pegawai dengan keterampilan ini disebut output pengembangan sumber daya manusia. Bila output ini telah kembali bekerja ketempat masing-masing dan mereka terbukti mampu memberi sumbangan yang berarti bagi organisasi, misalnya urusan pengelolaan informasi menjadi efektif dan efisien, maka manfaat ini disebut sebagai *outcome*.

Proses pengembangan (*development*) sumber daya manusia berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bias dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis. (LAN DEPDAGRI 2007:8)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang pegawai lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan pengembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan untuk meningkatkan potensi

yang dimiliki sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi.

Notoatmodjo (1992:4) mengemukakan bahwa, “batasan pengembangan sumber daya manusia bisa dilihat secara makro dan secara mikro”. Secara makro pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa, sedangkan secara mikro merupakan suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum.

Akhirnya pengembangan sumber daya manusia menurut Siagian (2000:182) adalah “merupakan suatu keharusan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi guna untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan”.

Setiap organisasi/instansi baik instansi pemerintah maupun swasta senantiasa menginginkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan sungguh-sungguh melaksanakan pengembangan sumber daya manusianya. Sebagai realisasi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi adalah melalui pengembangan pegawai.

2. Efektivitas

a. Arti dan Definisi Efektivitas

Efektivitas mengacu pada dua kepentingan yaitu baik secara teoritis maupun secara praktis, artinya adanya ketelitian yang bersifat komprehensif dan mendalam dari efisiensi serta kebaikan-kebaikan untuk memperoleh masukan tentang produktifitas. Efektivitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemanjuran, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya.

Steers (1985:17) mengungkapkan pendapatnya tentang efektivitas yaitu “sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya”. Gibson (1990:35) mendefinisikan efektivitas sebagai suatu keadaan atau lingkungan dimana sesuatu yang menjadi tujuan individu atau kelompok telah tercapai sesuai dengan apa yang telah dicanangkan dan disepakati bersama. Siagian (1997:50) menyatakan bahwa efektivitas adalah tingkat hingga dimana tujuan-tujuan tercapai. Dengan demikian, efektivitas dapat diartikan sebagai sinonim dan hasil-hasil pekerjaan.

Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti dalam bukunya yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja mengenai pengertian efektivitas yaitu:

“Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun

terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat” (Sedarmayanti, 2009:59).

Efektivitas menurut Supriyono, 2000:29) dalam bukunya yang berjudul Sistem Pengendalian Manajemen mengatakan bahwa:

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut.

Dilihat dari pengertian diatas, bahwa efektivitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan. Efektivitas dapat diartikan sebagai pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Efektivitas juga dapat diartikan sebagai tindakan dan kegiatan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya oleh pemerintah, serta sangat penting peranannya di dalam setiap badan pemerintahan dan berguna untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh suatu badan atau instansi pemerintahan itu sendiri.

McLeod (Susanto, 2007:41), mengemukakan bahwa:

Efektivitas artinya informasi harus sesuai dengan kebutuhan pemakai dalam mendukung suatu proses bisnis, termasuk di dalamnya informasi tersebut harus disajikan dalam waktu yang tepat, format yang tepat sehingga dapat dipahami, konsisten dengan format sebelumnya, isinya sesuai dengan kebutuhan saat ini dan lengkap atau sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan.

Lebih lanjut Asmi (2004: 19) memberikan gagasan bahwa “efektivitas merupakan kegiatan tepat waktu, transparan, dan tidak diskriminatif”. Efisien dan ekonomis belum menunjukkan efektivitas pelayanan yang memuaskan kepada publik, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor yang terkait dalam aplikasi suatu efektivitas pelayanan antara lain faktor perilaku organisasi, lingkungan kerja, sumber daya manusia, dan kebijakan manajemen.

Berdasarkan pemikiran Robbins (Indrawijaya, 2010:175), menyatakan bahwa;

Efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang, pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat mengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Wesha (1992:148) mendefinisikan bahwa efektivitas yaitu kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia guna yang diharapkan untuk melihat sejauh mana efektivitas kerja dengan menggunakan pertimbangan ekonomi, fisiologi, psikologi dan pertimbangan sosial.

Menurut Mahmudi (2005:92) mengemukakan bahwa:

Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat mengenai hubungan dari efektivitas Ssbagaimana dikemukakan oleh Mahmudi (2005:92) di bawah ini:

$$EFEKTIVITAS = \frac{OUTCOME}{OUTPUT}$$

Sehubungan dengan hal tersebut, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna dari pada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejumlah tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

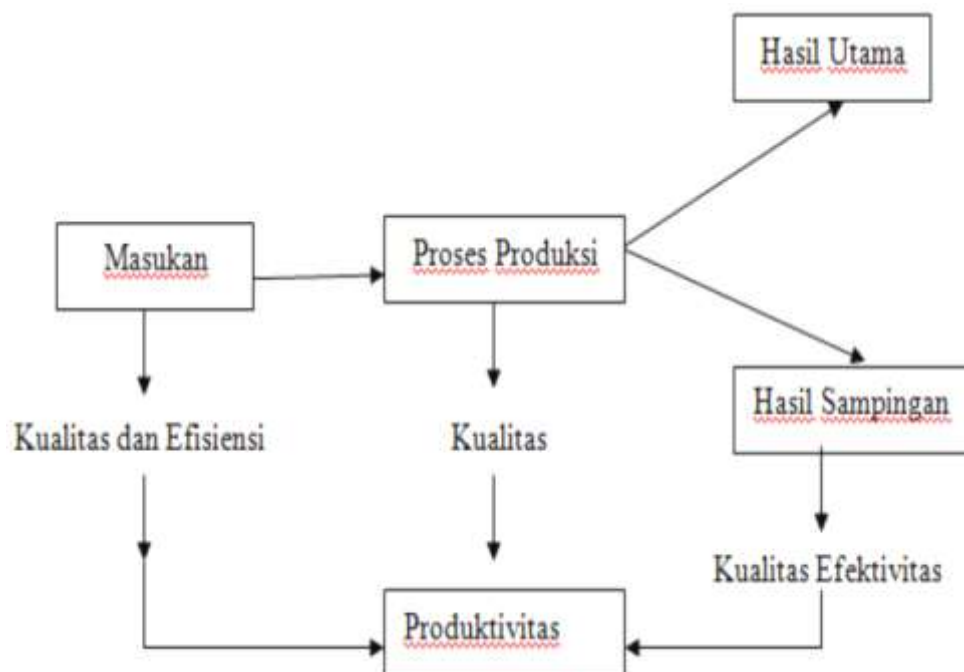
Efektivitas merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa jauh program atau kegiatan untuk mencapai hasil dan manfaat yang diharapkan serta dapat meningkatkan kualitas kerja. Efektivitas merupakan fungsi dari manajemen, dimana dalam sebuah efektivitas diperlukan adanya input, proses dan output yang disertai produktivitas. Tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan bersama.

b. Ukuran Efektivitas

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut kerana pencapaian hasil (*outcome*)

sering tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil.

Efektivitas juga merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Berikut ini adalah keterkaitan antara efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas yang secara skematis (Sedarmayanti, 2009:60) dapat digambarkan pada gambar berikut:



Gambar. 2 Keterkaitan Efisiensi, Efektivitas, Kualitas, dan Produktivitas

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa keterkaitan efisiensi, efektivitas, kualitas dan produksi bahwa efisiensi dapat dikatakan sebagai ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input). Efektivitas ini merupakan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai

yang dapat dilihat dari kualitas yang memadai. Kualitas ini berpengaruh pada hasil yang akan dicapai. Produktivitas individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian hasil kerja yang maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam satuan waktu tertentu. Jadi ukuran efektivitas untuk suatu organisasi atau lembaga dapat dilihat dari beberapa kriteria berikut ini:

- 1) Input
- 2) Proses produksi
- 3) Hasil (*output*)
- 4) Produktivitas

Input di atas dapat dijelaskan bahwa input sebagai dasar dari sesuatu yang akan diwujudkan atau dilaksanakan berdasarkan apa yang direncanakan yang berpengaruh pada hasil dan merupakan bagian awal dari sesuatu yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana atau ketentuan yang telah ditetapkan dan berpengaruh pada hasil akhir.

Menurut pendapat Campbell (Streers, 1985:46-47) menyebutkan beberapa ukuran dari efektivitas, yaitu:

- 1) Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi
- 2) Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan
- 3) Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban di penuhi.
- 4) Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya
- 5) Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.
- 6) Kecelakaan yaitu frekuensi hal perbiakan yang berakibat pada kerugian waktu.

- 7) Semangat kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan yang melibatkan usaha tambahan kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki.
- 8) Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
- 9) Keluwesan adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Sehubungan dengan hal yang dikemukakan diatas maka dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan suatu standar terpenuhinya mengenai sasara dan tujuan yang akan dicapai, selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal. Studi tentang efektivitas bertolak dari variabel-variabel artinya konsep yang mempunyai variansi nilai dimana nilai-nilai tersebut merupakan ukuran dari efektivitas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Duncan (Steers, 1985:53) yang mengemukakan ukuran efektivitas sebagai berikut:

- 1) Pencapaian tujuan
Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai proses.
- 2) Integrasi
Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu (1) prosedur dan (2) proses sosialisasi.
- 3) Adaptasi
Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor yaitu (1) peningkatan kemampuan dan (2) sarana dan prasarana.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikatakan pengukuran merupakan penilaian dalam arti tercapainya sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya maka bisa dikatakan bahwa sasaran atau tujuan tersebut efektif. Begitu pula sebaliknya bila sasaran atau tujuan tidak tercapai sesuai dengan yang direncanakan maka bisa dikatakan itu tidak efektif.

Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey (Danim, 2004:119-120) menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- 1) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output).
- 2) Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- 3) Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- 4) Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektifitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektifitas mesti adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi,

artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

c. Efektivitas Organisasi

Pada dasarnya, alasan dari didirikannya suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan penuh rasa tanggung jawab, maka pencapaian tujuan dari organisasi tersebut diharapkan dapat terlaksana dengan hasil yang baik. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Etzioni, dalam Siswandi (2012: 83) mengemukakan pendekatan tentang pengukuran efektivitas organisasi yang disebut sistem model terdiri dari empat kriteria utama yaitu :

- 1) Kriteria adaptasi. Dipersoalkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan;
- 2) Kriteria integrasi. Pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya;
- 3) Kriteria motivasi anggota. Dalam kriteria ini dengan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi; dan
- 4) Kriteria produksi. Usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta integrasi kegiatan suatu organisasi.

Berbagai pendekatan pemikiran ilmunan, bahwa organisasi dan manajemen mengenai konsepsi penelitian efektivitas organisasi, Indarawijaya (1989:228), berpendapat bahwa:

- 1) Menentukan efektivitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan hakikat penilaian efektivitas organisasi, persoalannya ialah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumberdaya dan dana yang tersedia;
- 2) Keinginan meningkatkan keuntungan ini sering menyebabkan timbulnya efek samping yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi; dan
- 3) Pengukuran efektivitas organisasi harus mencakup berbagai kriteria seperti efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi.

Wisnu dan Nurhasana (2005:9), bahwa efektivitas organisasi merupakan sarana untuk menciptakan nilai yang dapat dipakai secara simultan oleh kelompok pengelolah yang berbeda untuk mencapai tujuan yang berbeda pula, tiap kelompok pengelolah termotivasi untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dengan memutuskan apakah tujuan-tujuan khusus kelompok dapat terpenuhi dengan baik.

Menurut Lubis dan Martani (1987:55), ada tiga pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

- 1) Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.

- 3) Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Lebih lanjut buah pemikiran Gibson, dalam Siswandi (2012:88) untuk dapat mengukur efektivitas organisasi dari model dimensi waktu yang keefektifan dapat dilihat dari kriteria produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian dan pengembangan dengan penjelasannya yaitu:

- 1) Produksi. Mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran (*output*) yang dibutuhkan lingkungan/masyarakat;
- 2) Efisiensi. Perbandingan keluaran terhadap masukan yang mengacu pada ukuran penggunaan sumberdaya yang langka dalam organisasi, perbandingan (ratio) antara output dengan input;
- 3) Kepuasan. Ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya, termasuk didalam para pelanggan atau masyarakat, pergantian karyawan, keabsenan, kelemburan dan keluhan;
- 4) Keunggulan. Tingkat dimana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal; dan
- 5) Pengembangan. Mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kepastiannya menghadapi tuntutan masyarakat.

Robbins (1994:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi:

- 1) Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan Manajemen *By Objectives* (MBO) yaitu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

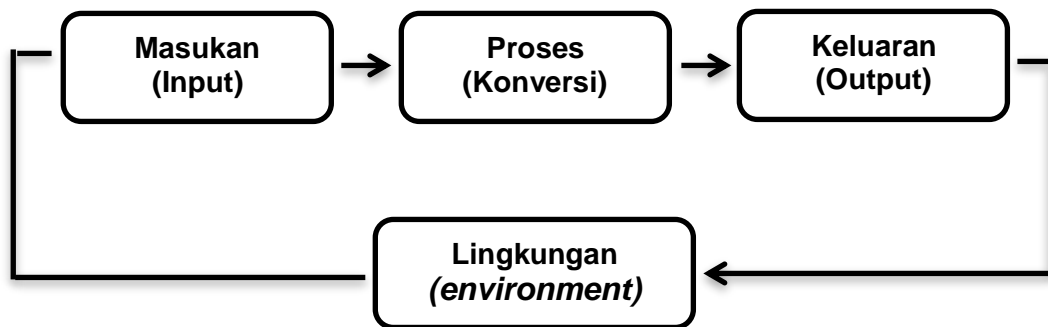
- 2) Pendekatan sistem
Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
- 3) Pendekatan konstituensi-strategis
Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
- 4) Pendekatan nilai-nilai bersaing
Pendekatan ini mencoba mempersatukan ketiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup dimana organisasi itu berada.

Konsep mengenai efektivitas organisasi disandarkan pada teori sistem. Melalui teori sistem, kita dapat menentukan efektivitas yang bermanfaat bagi manajer organisasi, baik yang mengelola usaha bisnis maupun non bisnis. Dengan teori sistem, memungkinkan kita menguraikan perilaku organisasi, baik intern maupun ekstern. Secara intern, kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang dalam organisasi melaksanakan tugasnya secara individu dan kolektif. Secara ekstern, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi dan lembaga lain yang merupakan prinsip dasar bahwa semua organisasi mendapatkan sumber dari lingkungan yang lebih luas, karena organisasi merupakan bagian dari dirinya.

Dalam hubungannya dengan teori sistem, organisasi dipandang sebagai unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling

bergantung antara satu dengan yang lainnya. Arus masukan dan keluaran merupakan titik tolak dalam uraian tentang organisasi. Dengan kata lain, organisasi mengambil sumber (input) dari sistem yang lebih kuat (*environment*) memprosesnya dan mengembalikannya dalam bentuk yang diubah (output).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini sebagaimana dikemukakan oleh Tampubolon (2012:176).



Gambar 3 . Unsur-unsur Pokok dari Teori Sistem

a. Input

Input adalah pemasukan atau pengumpulan bahan baku untuk memproduksi suatu barang atau jasa. Indikator untuk mengukur input bisa dilihat dari jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumberdaya dapat dianalisis apakah alokasi sumberdaya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana stratejik yang ditetapkan.

b. Proses

Proses diartikan sebagai suatu cara, metode dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan dan dana) yang ada diubah untuk memperoleh suatu hasil. Proses juga diartikan sebagai cara, metode ataupun teknik bagaimana produksi itu dilaksanakan. Proses adalah pelaksanaan kegiatan yang sudah ada bahan bakunya untuk diproses menjadi suatu sesuai kebutuhan manusia atau sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

c. Output

Output adalah hasil dari proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dengan menghasilkan keluaran sesuai yang diharapkan. Output pada dasarnya dapat dilihat dengan membandingkan keluaran dan dapat dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi. Seperti jumlah jasa/kegiatan yang direncanakan dan Jumlah barang yang akan dibeli/dihasilkan

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut: (1) Adanya tujuan yang jelas, (2) Struktur organisasi. (3) Adanya

dukungan atau partisipasi masyarakat, (4) Adanya sistem nilai yang dianut. Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Faktor-faktor lain yang mendukung efektivitas menurut Steers, (1985:209) yaitu:

1) Ciri organisasi

Ciri organisasi dalam suatu organisasi dapat dilihat struktur dan teknologi organisasi yang mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas, dengan berbagai cara. Cara tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dengan saling terkait. Mengenai struktur dapat ditemukan bahwa meningkatnya produktivitas dan efisiensi merupakan hasil dari meningkatnya spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formasi. Uraian di atas menjelaskan bahwa faktor pendukung dari ciri organisasi dapat dilihat melalui aspek struktur agar dapat meningkatnya efisiensi perlu dilakukan peningkatan dalam spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formasi suatu organisasi.

Teknologi yang ada dalam organisasi juga dapat berpengaruh atas tingkat efektivitas, walaupun tidak secara langsung. Bukti-bukti menunjukkan bahwa penggunaan variasi teknologi berinteraksi dengan struktur dalam pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi. Efektivitas jelas sangat dipengaruhi struktur organisasi dan penggunaan teknologi. Jika struktur dan teknologi digabungkan maka para pegawai akan menghadapi masalah-masalah dengan mudah sehingga usaha untuk mencapai tujuan dapat diwujudkan.

2) Ciri lingkungan

Disamping organisasi, lingkungan dalam pencapaian efektivitas mempunyai pengaruh yang sangat besar. Keberhasilan hubungan organisasi dan lingkungan bergantung pada tiga hal yaitu: (1) keadaan lingkungan,

(2) ketepatan persepsi, (3) tingkat rasionalitas organisasi. Ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap organisasi terhadap perubahan lingkungan. Semakin tepat tanggapannya, semakin berhasil adaptasinya yang dilakukan oleh organisasi.

3) Ciri pekerja atau pegawai

Faktor terakhir yang berpengaruh atas efektivitas adalah para pekerja atau pegawai itu sendiri. Faktor pekerja berpengaruh terhadap efektivitas karena perilaku pekerjalah dalam jangka panjang akan memperlancar atau menghambat tercapainya tujuan organisasi. Kesadaran akan sifat perbedaan pegawai yang terdapat diantara pegawai sangat penting, karena pegawai yang berbeda akan memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula. Pentingnya mengetahui perbedaan pegawai maka organisasi dapat menyesuaikan kemampuan dan kepribadian para pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan.

4) Kebijakan dan praktek manajemen

Merupakan alat bagi pemimpin untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap lingkungan organisasi.

3. Disiplin Kerja

Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari bahasa latin “diciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Secara umum disiplin kerja dapat diartikan sebagai ketaatan atau kepatuhan kepada peraturan yang ada atau disiplin kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap suatu peraturan dan norma serta tata cara yang berlaku.

Menurut Erika Revida (2009:14). Disiplin kerja merupakan ketaatan

Pegawai terhadap peraturan, kaidah, pedoman yang berlaku dalam organisasi/instansi maupun pekerjaan (Job description) yang telah ditetapkan kepadanya. Menurut Saydam (2000: 23) menyatakan disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan, mentaati tata cara yang telah ditentukan dalam kehidupan, mentaati tata cara yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diserahkan kepada setiap orang sehingga dapat dijalankan dengan penuh kesadaran.

Menurut Latimer dalam Sutrisno (2011:87) mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Sedangkan Adisaputro (2003 : 4) menyimpulkan bahwa disiplin adalah tata tertib yang seharusnya dipatuhi, dalam hal ini oleh Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap, kepatuhan dan ketaatan atas semua peraturan dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Dan jika ada peraturan-peraturan atau norma-norma yang tidak dipatuhi atau dilanggar oleh pegawai, maka akan dikenakan sanksi ringan, sanksi sedang atau sanksi berat. Sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

Menurut (Singodimejo dalam Edy, 2011: 86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu : (1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. (2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan, (3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, (4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan, (5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Sedangkan menurut Robbins dalam Arisandy (2004: 28) mengungkapkan bahwa disiplin kerja dapat di artikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan- peraturanyang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Aritonang (2005 : 3-4) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan

melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Sedangkan disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Selanjutnya Arisandy (2004:28) disiplin kerja juga mengemukakan bahwasanya disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan instansi baik tertulis maupun tidak tertulis. Perilaku tidak disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi negatif pegawai terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan. Sebaliknya perilaku disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi positif terhadap kontrol atasan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:89) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Peran

keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
4. Keberanian pimpinan mengambil tindakan Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain : (a) Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan, (b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut, (c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan- pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka, (d) Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Disiplin kerja tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, karena perilaku manusia itu sendiri di bentuk karena adanya faktor- faktor yang mendasarinya. Sama halnya dengan disiplin kerja yang juga memiliki beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku disiplin dimana disiplin kerja merupakan salah satu bentuk dari perilaku manusia.

Adapun faktor-faktor yang dimaksud menurut Arisandy (2004: 28) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan yang mencakup: a) Tujuan dan kemampuan yakni pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuannya supaya karyawan dapat bekerja dengan sungguh dan

disiplin dalam mengerjakan tugasnya; b) Teladan pimpinan yakni teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya; c) Balas jasa yakni untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang memang sesuai dengan haknya; d) Keadilan yakni penyamarataan perlakuan terhadap bawahan karena pada dasarnya setiap manusia menganggap dirinya penting dan ingin diperlakukan sama dengan orang lain; e) Pengawasan melekat yakni memberikan pengawasan langsung kepada para bawahan sehingga dengan demikian para karyawan akan merasa mendapat perhatian, pengarahan dan pengawasan dari atasannya; f) Sanksi hukuman yaitu pemberian sanksi terhadap para karyawan yang terbukti telah melanggar peraturan yang berlaku, g) Ketegasan yaitu ketegasan sikap yang dimiliki oleh atasan untuk menghukum para karyawan yang melakukan kesalahan; h) Hubungan kemanusiaan yaitu hubungan baik yang bersifat vertikal maupun horizontal yakni hubungan antara atasan dengan bawahan maupun hubungan sesama rekan kerja

Dari pendapat Arisandy dan Muhaimin dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa terkecuali. Bahwa apabila suatu organisasi ingin mengusahakan agar kinerja pegawai optimal, maka salah satu usaha yang harus dilakukan adalah menegakkan disiplin kerja pegawai. Dalam

menegakkan disiplin, unsur pemimpin diharapkan dapat selalu menciptakan, menegakkan, dan memelihara kedisiplinan yang baik dari para anggota, sehingga produktivitas yang diinginkan dapat terwujud.

Maka dari itu faktor penting disiplin kerja perlu mendapat perhatian dalam rangka menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu instansi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Menurut Malayu Hasibuan (2010: 193) Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Menurut Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa :

“Discipline is management action to enforce organization standars”.
“Disiplin kerja diartikan sebagai kegiatan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman- pedoman organisasi”. disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. persepsi negatif Pegawai atau karyawan terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan, sebaliknya perilaku disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi positif terhadap kontrol atasan (Arisandy, 2004: 28).

Menurut Sinungan (2003:148) menerangkan bahwa: “ Disiplin mendorong produktivitas atau disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas”. Menurut handoko (2008: 208), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar standar organisasional.

Menurut Robert (2002: 314) disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan dan memberi kepercayaan

untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif

Veithzal Rivai (2011: 825) bahwa :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Menurut sianipar (2000: 29), “disiplin adalah cara dan gaya hidup yang tertib dan teratur yang dikhasiatkan oleh pengendalian diri sebagai kenampakan diri dan kesadaran dan keyakinan, identitas dan tujuan, dan sebagai kenampakan diri terhadap penghayatan nilai-nilai tertentu yang telah membudayakan diri.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitar.

4. Produktifitas Kerja

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai pengaruh antara hasil nyata maupun fisik (barang- barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu

perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output : input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Dimana produktifitas mengutarakann cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang (Sinungan, 2005: 28). Produktivitas merupakan pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup.

Akhir-akhir ini produktivitas merupakan masalah yang sedang hangat dibicarakan, karena produktivitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Ravianto (1985:16), bahwa produktivitas mengandung sebuah pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Pengertian di atas menunjukkan bahwa ada kaitan antara hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. Menurut Suprihanto (1992:7), produktivitas diartikan sebagai kemampuan seperangkat

sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*).

Menurut Tjiptono (2009:54) menyatakan bahwa :“Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, sedangkan pengertian dalam perilaku produktifitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang”.

Whitmore dalam Sedarmayanti (2001: 51) mengemukakan “*productivity is a measure of the use resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the uses resources to the amount of resources employed*”. Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dari sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain produktivitas dapat diartikan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Produktivitas merupakan komponen menentukan syarat utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Produktivitas menunjukkan tingkat kualitas perusahaan dalam menghadapi era persaingan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dimensi pertama dikaitkan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan

masuk dengan realisasi penggunaannya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Hasibuan “produktivitas kerja adalah perbandingan antara output dengan input dimana output harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik“ Selanjutnya Menurut (2003:105) peneliti akan mengemukakan beberapa pengertian menginvestasikan dan mempertaruhkan waktu, uang dan usaha untuk memulai suatu perusahaan dan menjadikannya berhasil.

Produktivitas menurut Mucdarsyah (2009: 17) merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber- sumber riil yang makin sedikit.

Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Menurut Sinungan (2003: 12) Produktivitas kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan menghasilkan (output).

Dalam pengertian yang sederhana mengenai produktifitas diatas diungkapkan oleh Mulyono (2004:3) bahwa produktifitas dilihat dari rasio dan pengeluaran serta pemasukan yang terpakai. “Produktivitas hasil yang didapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau

lebih faktor produksi”.

Sedangkan menurut Kusriyanto (2000:2) “produktivitas kerja perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu”.

Menurut Mulyono (2004:3) berpendapat bahwa “produktivitas merupakan hasil yang terdapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi”.

Jadi, produktivitas merupakan suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi, pendayagunaan secara terpadu sumberdaya manusia dan ketrampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup masyarakat. Sehingga dari beberapa pengertian diatas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan waktu yang telah ditentukan dengan adanya peran serta tenaga kerja atau Pegawai.

Menurut Simanjuntak (1985:30) Produktivitas mengandung pengertian filosofis, definisi kerja, dan teknis operasional. Secara filosofis, produktivitas mengandung pengertian pandangan hidup dan sikap mental

yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan lebih baik dari hari ini.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada satuan masukan yang diberikan oleh tenaga kerja dan satuan keluaran yang dihasilkan oleh tenaga kerja tersebut. Satuan masukan dan satuan keluaran pada produktivitas tenaga kerja hanya tenaga kerja itu sendiri dan hasilnya. Seorang tenaga kerja yang produktif adalah tenaga kerja yang cekatan dan menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan dengan waktu yang lebih singkat atau bila tenaga kerja tersebut mampu menghasilkan produk atau output yang lebih besar dari tenaga kerja yang lain dalam waktu yang lama.

Suatu perusahaan industri merupakan unit proses yang mengolah sumber daya (input) menjadi (output) dengan suatu transformasi tertentu. Dalam proses inilah terjadi penambahan nilai atas sumber daya sehingga secara ekonomis output yang dihasilkan mempunyai nilai lebih jika dibandingkan sebelum diproses. Perhatian dan harapan terhadap produktivitas demikian besar dan fundamental. Manfaat produktivitas menjadi demikian luas dan strategis, yaitu : (a) Produktivitas dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja dan daya saing perusahaan., (b) Pengaruh produktivitas terhadap kerja makro ekonomi. Suatu organisasi dapat melakukan lompatan besar dalam memperbaiki produktivitas, (c) Suatu organisasi dapat memanfaatkan karyawan dan supervisor dengan sikap baru dalam proses kerja tradisional secara efisien untuk

meningkatkan standar kehidupan yang lebih tinggi, (d) Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan komitmen yang ada tanpa mengganti fasilitas produksi seperti mesin/peralatan, tenaga kerja dan lain-lain., (e) Produktivitas dapat mengendalikan inflasi, (f) Manajemen dapat memperbaiki cara pengelolaan kompleksitas dengan inovasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan berdasarkan pengalaman dan pencapaian produktivitas, (g) Manajemen dapat memotivasi para pekerja ke arah pencapaian produktivitas yang tinggi, (h) Produktivitas dapat diukur pada berbagai tingkat organisasi (nasional, industri maupun tingkat perusahaan).

Pada level nasional, produktivitas berkaitan dengan National Income (NI), Gross Domestic Product (GDP), National Economy Welfare Index (NEWI) dan National Economy Productivity Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan sumber yang penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki pengaruh satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola pengaruh yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks.

Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan ke dalam unsur berikut : (1) Peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari

proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi. (2) Peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi., (3) Peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan model yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari sumber daya tersebut meningkat.

Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan. Di samping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja. Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia.

Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input) persatuan waktu. Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila : (a) Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama, (b) Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil, dan (c) Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil.

Konsep tersebut tentunya dapat dipakai di dalam menghitung produktivitas di semua sektor kegiatan. Peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (do the right thing) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (do the thing right). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total.

Oleh karena itu produktivitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan atau tingkat hasil yang diperoleh oleh seseorang. Orang yang memiliki produktivitas tinggi merupakan orang yang dapat mencapai banyak hasil dalam hidupnya. Semakin tinggi tingkat produktivitasnya.

Menurut Sedarmayanti (2001 : 57) produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang di capai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang di gunakan (input). Menurut Sinungan (2003 : 17) menyatakan bahwa Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi

penggunaan cara yang produktifitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Adapun menurut Sutrisno (2009 : 105) produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang – barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan kuluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas total atau secara keseluruhan, artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan (*Input*) tersebut lazim dinamakan faktor produksi, masukan atau faktor produksi dapat berupa Sikap kerja, Tingkat ketrampilan, Hubungan antar tenaga kerja, Manajemen produktifitas, Efisiensi tenaga kerja, Manajemen produktifitas, dan Kewiraswataan (Sedarmayanti, 2001:77).

Masalah produktivitas kerja tidak dapat terlepas dari hak setiap tenaga kerja untuk memperoleh kesempatan kerja demi kehidupan yang layak sebagai manusia. Hak untuk dapat menikmati kehidupan yang layak bagi tenaga kerja tidak mungkin dapat diperoleh tanpa jaminan atau upah yang cukup dengan didukung oleh adanya produktivitas tenaga kerja yang tinggi.

Pengukuran produktivitas menurut Sinungan (1997:23), dalam arti perbandingan dapat dibedakan dalam tiga jenis antara lain :

- a) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan

pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

- b) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian relatif.
- c) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan ini merupakan hal yang terbaik sebagai pemusatan sasaran/tujuan.

Dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai tentunya tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Sedarmayati (2001:51) mengemukakan faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja (faktor-faktor tersebut digunakan dalam penelitian ini) diantaranya:

1. Sikap kerja merupakan suatu proses kesiapan seseorang untuk bertindak dalam melakukan sesuatu. Kesiapan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim.

Kata sikap berasal dari bahasa Latin *Aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”. Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan

sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa. (Sunarto, 2003:160).

Sedangkan Robbins (1991:20) mendefinisikan Sikap kerja adalah respon evaluatif yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap objek dengan tingkatan sikap yang positif, negatif atau netral. Sikap menempatkan semua itu dalam sebuah kerangka pemikiran yang menyukai atau tidak menyukai suatu obyek, bergerak mendekati atau menjauhi obyek tersebut. Sikap menghemat tenaga dan pikiran oleh karena itu sikap tidak mudah berubah, sikap seorang membentuk pola yang konsisten. Jadi sebuah perusahaan sebaiknya menyesuaikan produknya dengan sikap kerja yang telah ada dari pada berusaha untuk mengubah sikap orang tentu saja terdapat beberapa pengecualian dimana biaya besar yang di gunakan untuk mengubah sikap orang-orang akan memberikan hasil.

2. Tingkat keterampilan merupakan kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat.

Tingkat ketrampilan ditentukan oleh pendidikan formal dan informal, adanya pelatihan dalam manajemen dan supervise dan ketrampilan dalam teknik industri. Karyawan yang mempunyai pendidikan dan mempunyai pelatihan tentu akan berpotensi untuk meningkatkan produktifitas kerja,(Sedarmayanti 2001 : 71). Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil maka akan lebih mampu menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi

lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*)

3. Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan

Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktifitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan penilaian mengenai kerja unggul, (Sedarmayanti, 2001 : 71).

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Hubungan antara atasan dan bawahan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut dalam suatu situasi dalam suatu perusahaan guna meningkatkan produktifitas kerja (Manullang, 2001:141).

4. Manajemen Produktivitas merupakan sebagai hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi, produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara output dengan input

5. Efisiensi tenaga kerja merupakan suatu prinsip dasar untuk melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang

seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

Efisiensi tenaga kerja yaitu perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas. (Sedarmayanti, 2001 : 71) Sedangkan Sarwoto (2003:129) efisiensi tenaga kerja pada dasarnya adalah perwujudan dari dari pada cara-cara kerja. Tapi dalam keseluruhannya hasil suatu kerja juga di tentukan oleh manusianya sebagai pelaksanaan kerja dan lingkungan dimana manusia itu bekerja dan tenaga kerja sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan yaitu tercapainya produktifitas kerja

6. Kewiraswastaan kemampuan dan kemauan seseorang untuk beresiko dangan

Kewiraswastaan tercermin dala pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada di jalur yang benar dalam berusaha. (Sedarmayanti, 2001 : 71). pada dasarnya seorang karyawan yang kreatif dalam dunia kerja tentu akan mendorong peningkatan proses produksi sehingga tercapainya produktifitas kerja yang di inginkan oleh perusahaan. Perkembangan dunia usaha merupakan perwujudan dan dari segi penguasaan aset ekonomi terlihat adanya sejumlah kecil usaha besar menguasai sebagian besar aset ekonomi nasional.

Ruang Lingkup Produktifitas.

Produktivitas dapat dilihat dari 4 ruang lingkup, yaitu :

1. Ruang lingkup rasional, memandang negara secara keseluruhan. Dalam hal ini memperhitungkan faktor- faktor, secara sederhana seperti pengaruh dari buruh, manajemen, bahan mentah dan sumber lainnya sebagai kekuatan yang mempengaruhi barang- barang ekonomi dan jasa.
2. Ruang lingkup industri, dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi danberpengaruh dikelompokkan dalam kelompok industri yang sama, misalnya,industri penerbangan, industri minyak, industri baja, dan lain-lain.
3. Ruang lingkup perusahaan / organisasi. Dalam sebuah perusahaan/organisasi pengaruh antara faktor-faktor lebih memungkinkan untuk diukur. Produk per jam dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan keadaan sebelumnya atau dibandingkan dengan perusahaan lain. Dalam sebuah organisasi, produktivitas tidak hanya diukur dari beberapa dan seberapa baik buruh melakukan pekerjaannya.
4. Ruang lingkup pekerjaan perorangan. Produktivitas perorangan dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta peralatan yang digunakan proses dan perlengkapan. Disini timbul faktor baru yang tak dapat diukur yaitu motivasi. Motivasi sangat dipengaruhi oleh kelompok kerja dimana si pekerja menjadi anggota dipengaruhi oleh kelompok dan

sebab-sebab mengapa si pekerja dapat bekerja lebih produktif.

Agar seorang tenaga kerja dalam keserasian sebaik-baiknya, yang berarti dapat menjamin keadaan kesehatan dan produktivitas kerja yang setinggi tingginya, maka perlu ada keseimbangan yang menguntungkan dari beberapa faktor, menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 56) tinggi rendahnya produktivitas kerja seseorang dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: (a) Manusia, (b) Modal, (c) Metode (proses), (d) Lingkungan organisasi (internal), (e) Lingkungan produksi dan (f) Lingkungan Negara (eksternal), (g) lingkungan internasional maupun regional, dan (h) umpan balik.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2001:39-42), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah: (1) Kualitas dan kemampuan fisik karyawan. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan. (2) Sarana pendukung. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu: (a) menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi. Sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan kerja dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan itu sendiri, (b) menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja. Dan (3) Suprasarana untuk meningkatkan produktivitas kerja

karyawan terdiri dari kebijakan pemerintah baik di bidang ekspor maupun impor. hubungan industrial Hubungan yang dimaksud adalah hubungan antara pengusaha dengan karyawan, hubungan antara karyawan dengan karyawan. Pembatasan-pembatasan dan pengawasan yang mempengaruhi ruang gerak karyawan perusahaan dan jalannya aktivitas perusahaan. Se jauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian perusahaan serta se jauh mana karyawan dilibatkan dalam penentuan kebijaksanaan perusahaan.

Manajemen peran manajemen sangat strategis untuk meningkatkan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Diantara banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, peneliti memilih tiga faktor yang dominan yaitu faktor pengalaman kerja, upah dan disiplin kerja. Pengalaman kerja seseorang akan menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahamannya untuk menjalankan tugas-tugas yang dihadapi. Upah yang sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan akan mendorong rasa puas pada diri karyawan dan akan membuat karyawan bekerja lebih maksimal lagi yang secara langsung dapat berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Begitu pula disiplin kerja, merupakan kunci keberhasilan dalam

mencapai tujuan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

5. Biro Pemerintahan Setda Papua Barat

a. Tugas dan Fungsi

Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan umum, baik itu urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan tugas, menyelenggarakan fungsi:

- 1) Menyusun kebijakan teknis, rencana, dan program penyelesaian konflik pemerintahan umum dan politik;
- 2) Menyusun kebijakan teknis, rencana dan program penataan wilayah antar propinsi dan kabupaten/kota;
- 3) Menyusun kebijakan teknis, rencana dan program dalam penyelesaian sarana dan prasarana pemerintah bagi kepentingan umum;
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan kabupaten/kota;
- 5) Melaksanakan administrasi biro pemerintahan Provinsi Papua Barat;
- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur.

Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Propinsi Papua Barat terdiri dari:

- 1) Bagian Pemerintahan Umum dan Politik;
- 2) Bagian Otonomi Daerah; dan
- 3) Bagian Penyelenggaraan Pemerintahan Distrik, Kelurahan, dan Kampung atau Desa.

b. Pengelompokan Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah

Pengelompokan tugas dan fungsi perangkat daerah pada Biro Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat sebagai berikut:

1) Bagian Pemerintahan Umum dan Politik

Bagian Pemerintahan Umum dan Politik mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dan teknis kepada semua unsur di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota.

Bagian Pemerintahan Umum dan Politik dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- a) Melaksanakan perencanaan, pemantauan, evaluasi, data, pelaporan program dan anggaran dalam penyelenggaraan pemerintahan di lingkup Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat;
- b) Melaksanakan anggaran, perbendaharaan keuangan, serta pelaporan keuangan dan aset;
- c) Melaksanakan ketatausahaan, rumah tangga, keamanan dalam, perlengkapan, pengelolaan aset, dan dokumentasi;

- d) Melaksanakan administrasi kepegawaian dan pembinaan jabatan fungsional, serta evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara; dan
- e) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro Pemerintahan.

Bagian Pemerintahan Umum terdiri atas:

- 1) Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Politik
- 2) Sub Bagian Administrasi Kewilayahan dan Penataan Daerah
- 3) Sub Bagian Tata Usaha Biro.

2) Bagian Otonomi Daerah

Bagian Otonomi Daerah mempunyai tugas melaksanakan evaluasi daerah otonomi baru dan penyelenggaraan pemerintahan antar kabupaten/kota se Provinsi Papua Barat.

Bagian Otonomi Daerah dalam melaksanakan tugas, menyelenggarakan fungsi:

- a) Menyusun kebijakan teknis dan rencana dalam fasilitasi kelembagaan dan perangkat daerah;
- b) Menyusun kebijakan teknis dan rencana program dalam peningkatan kapasitas evaluasi dan pelaporan pemerintah daerah;
- c) Melaksanakan fasilitasi kelembagaan dan perangkat daerah di lingkungan pemerintah Provinsi Papua Barat dan Kabupaten/Kota melalui rapat kerja Bupati/Walikota;

- d) Melaksanakan kerjasama antar lembaga, lembaga eksekutif dan legislatif;
- e) Pembinaan, pengkoordinasian, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan evaluasi, pengelolaan kelembagaan dan perangkat daerah dilakukan secara kontinyu; dan
- f) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro Pemerintahan.

Bagian Otonomi Daerah terdiri atas:

- 1) Sub Bagian Peningkatan Kapasitas Evaluasi dan Pelaporan Pemerintah Daerah;
- 2) Sub Bagian Fasilitasi Kelembagaan dan Perangkat Daerah; dan
- 3) Sub Bagian Fasilitasi Kepala Daerah dan DPRD.

3) Bagian Penyelenggaraan Distrik, Kelurahan dan Kampung

Bagian penyelenggaraan pemerintahan distrik, kelurahan dan kampung mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, pelaksanaan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penyelenggaraan pemerintahan distrik, kelurahan dan kampung, dan administrasi penyelenggaraan urusan pemerintahan konkuren, dan bagi jabatan administrasi perangkat daerah penunjang, serta bagi penyelenggara urusan pemerintahan umum.

Bagian pemerintahan distrik, kelurahan dan kampung dalam melaksanakan tugas, menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis dan rencana pembinaan kompetensi teknis umum, inti, dan pilihan bagi jabatan administrasi penyelenggara urusan pemerintahan konkuren, perangkat daerah penunjang, dan penyelenggara urusan pemerintahan umum;
- b) Penyusunan standar perangkat pembelajaran pemerintahan dalam negeri kompetensi teknis umum, inti, dan pilihan bagi jabatan administrasi penyelenggara urusan pemerintahan konkuren, perangkat daerah penunjang, dan penyelenggara urusan pemerintahan umum;
- c) Penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis umum, inti, dan pilihan bagi jabatan administrasi penyelenggara urusan pemerintahan konkuren, perangkat daerah penunjang, dan penyelenggara urusan pemerintahan umum;
- d) Pembinaan, pengkoordinasian, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan penyelenggaraan pemerintahan distrik, kelurahan dan kampung di Kabupaten/Kota; dan
- e) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro Pemerintahan.

Bagian pemerintahan distrik, kelurahan dan kampung terdiri atas:

- 1) Sub Bagian Administrasi Penataan Distrik, Kelurahan dan Kampung;
- 2) Su Bagian Penyelenggaraan Pemerintahan Distrik, Kelurahan dan Kampung.

- 3) Sub Bagian Sarana dan Prasarana Distrik, Kelurahan dan Kampung.

B. Penelitian yang Relevan

Fianda Gammahendra, dkk. (2014) Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi struktur organisasi yang terdiri dari variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara parsial dimensi struktur organisasi yang terdiri dari variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi mampu memberikan kontribusi terhadap variabel efektivitas organisasi sebesar 0,596 atau 59,6% sedangkan sisanya 40,4% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini yaitu karakteristik organisasi (teknologi), karakteristik lingkungan (eksternal dan internal/iklim), karakteristik pekerja (keterikatan pada organisasi dan prestasi kerja), kebijakan dan praktik manajemen. Variabel bebas yang dipilih dapat disesuaikan dengan keadaan organisasi perusahaan obyek penelitian.

Antonyella Papina (2014) Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas atas fungsi

sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi dari temuan kelemahan yang terdapat pada LotteMart Wholesale Yogyakarta. Aktivitas sumber daya manusia yang diteliti meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, hubungan ketenagakerjaan, dan pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi, observasi, dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan cara mendeskripsikan penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia berdasarkan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi dan penempatan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi sumber daya manusia, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki

dan meningkatkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yaitu: manajemen harus memiliki kriteria dalam perencanaan SDM, menambahkan karyawan untuk fungsi SDM, mengevaluasi kembali berkaitan penempatan jumlah karyawan agar sesuai standar perusahaan, adanya pengawasan dalam prosedur keselamatan kerja, diadakan penilaian kepuasan kerja, dan dilakukan audit SDM secara periodik.

Said Abd. Rahman, (2013) Efektivitas Organisasi Kecamatan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah dari kemampuan menyesuaikan diri, tingkat produktivitas, dan kepuasan kerja, dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dianggap relevan antara lain sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan dan kepemimpinan. Hasil penelitian dan analisis ditemukan bahwa efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan baik internal maupun eksternal organisasi, Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan Pulau Laut Utara cukup memadai namun dalam pemanfaatan dan penempatannya belum optimal, ini dapat dilihat dari peran interpersonal, peran informasional, dan decisional. Hasil penelitian ini adalah perlu dilakukan peningkatan efektivitas organisasi kecamatan melalui konsistensi pembagian tugas pelayanan sesuai ketentuan uraian

tugas. Penyederhanaan prosedur pelayanan melalui pelimpahan wewenang dari Kabupaten kepada Kecamatan, sehingga Kabupaten cukup bertindak sebagai pembina teknis dan pengawas. Untuk meningkatkan peranan sumber daya manusia pada organisasi kecamatan perlu dilakukan penambahan jumlah pegawai, peningkatan anggaran, dan insentif organisasi. Sebagai upaya meningkatkan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta pencapaian tujuannya perlu ditingkatkan peranan interpersonal, informasional, dan decisional dari pimpinan (Camat) melalui kegiatan evaluasi kepemimpinan secara berkala.

Eddy Hasan (2004) Efektivitas Diklat Pelayanan Masyarakat di Kantor Diklat Provinsi DKI Jakarta. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa 1) input, analisis kebutuhan diklat (TNA) belum mencapai analisis individu aparat yang melayani masyarakat, tidak terstrukturanya kurikulum, penyelenggara telah menerapkan prinsip-prinsip andragogo, prasana dan sarana telah memadai, input peserta secara kuantitas tidak tercapai, kriteria kepesertaan kurang lengkap, dan ada peserta yang tidak masuk kriteria kepesertaan, kriteria pengajar telah mencapai persyaratan yang ditentukan. 2) Proses, secara umum peserta menilai baik kepada pengajar dan penyelenggara, perlu adanya pergantian alternatif jawaban untuk mengurangi kesan peserta menilai pengajar dan penyelenggara. 3) output, peserta secara kuantitas mencapai output yang direncanakan, dari peserta yang ada secara kualitas telah memenuhi kriteria kelulusan,

kriteria penilaian peserta belum menggambarkan kegiatan peserta secara keseluruhan, perbedaan jabatan akan mempengaruhi hasil diklat dari peserta, *peer test* harus diadakan untuk melihat kemajuan sebelum dan sesudah diklat. 4) outcome, materi diklat berguna bagi peserta dan peserta mampu melaksanakan materi tersebut di unit kerjanya, persepsi kinerja diklat sesuai dengan harapan diadakannya diklat.

Sukirman (2007) dengan Judul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang). Sampel penelitian ini adalah 36 Guru Ekonomi Akuntansi di SMA Sekabupaten Semarang. Teknik Analisis yang di gunakan adalah analisis regresi linear berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan antara kecerdasan emosional dan keterampilan pembelajaran terhadap produktivitas guru di SMA Negeri Se- Kabupaten Semarang. Ada pengaruh secara parsial antara kecerdasan emosional dan ketrampilan pembelajaran terhadap produktifitas guru SMA Negeri Sekabupaten Semarang. Besarnya pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap produktifitas secara parsial sebesar 34,57 %.

Penelitian yang dilakukan oleh Subandowo, (2009) dengan Judul Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. Populasi dari penelitian ini adalah Pengusaha Emping Melinjo pada Sentra-sentra Industri kecil di Magetan, Ponorogo , Pacitan dan Kediri Jatim. Sampel penelitian ini terdiri dari 60 responden. Alat analisis yang di gunakan adalah Analisis Jalur (*path analisis*). Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa dalam kaitanya dengan model hubungan kerja, terjadi suatu konsistensi hubungan antara Motivasi, Sikap dan Kelelahan Non Fisik sebagai prediktor dengan Produktifitas Kerja secara simultan. Dan dari model interaksi sosial diketahui bahwa motivasi mampu mempengaruhi langsung secara langsung produktifitas kerja, dan secara tidak langsung pengaruhnya di cermati melalui sikap kerja.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel, dengan kata lain konsep operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

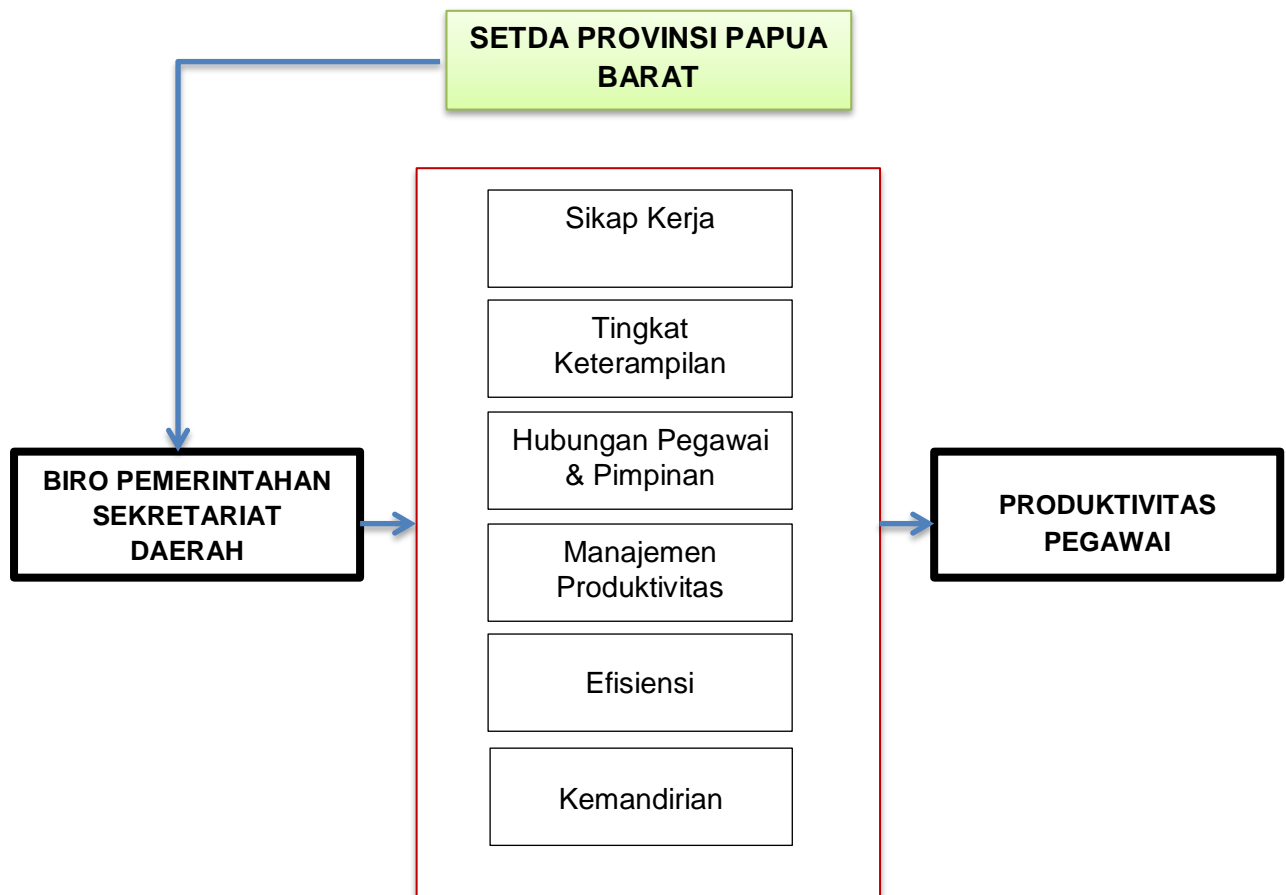
1. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktifitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Sinungan (2003 : 17). Indikator dari produktivitas kerja adalah sebagai berikut :
 - a. pendekatan interdisipliner untuk tujuan yang efektif
 - b. Pembuatan rencana kerja
 - c. Aplikasi secara efisien
 - d. Kualitas yang tinggi

2. Sikap kerja. Sikap kerja adalah Kesiapan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim (Sedarmayanti, 2001 : 71). Adapun indikator dari sikap kerja adalah sebagai berikut :
 - a. Kesiapan untuk bekerja bergiliran
 - b. Dapat menerima tambahan tugas
 - c. Bekerja dalam suatu tim
3. Tingkat keterampilan. Tingkat ketrampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas/ pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan kerja yang tersedia. Sedarmayanti (2001 : 71) Adapun indikator dari tingkat ketrampilan adalah sebagai berikut:
 - a. Pendidikan formal dan informal
 - b. Adanya pelatihan dalam manajemen dan supervise
 - c. Ketrampilan dalam teknik industri
4. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi merupakan hubungan yang terjadi antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi (Sedarmayanti, 2001 : 71) . Adapun indikator dari Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi ini adalah sebagai berikut :
 - a. Adanya pengawasan mutu terhadap produk
 - b. Pengawasan karyawan mengenai pekerjaan
5. Manajemen produktivitas. Manajemen produktivitas adalah manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai

peningkatan produktifitas. Sedarmayanti (2001 : 72) Adapun indikator dari manajemen produktifitas adalah sebagai berikut :

- a. Efisiensi sumber daya manusia
 - b. System kerja yang terdapat dalam organisasi
6. Efisiensi tenaga kerja. Efisiensi tenaga kerja di definisikan sebagai efisiensi yang mencakup perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas (Sedarmayanti , 2001 : 72). Adapun indikator dari efisiensi tenaga kerja Sedarmayanti adalah sebagai berikut :
- a. Perencanaan tenaga kerja
 - b. Tambahan tugas dari organisasi
7. Kemandirian (Kewiraswastaan). Kewiraswataan adalah sikap yang mencerminkan kemandirian seseorang dalam suatu organisasi. Sedarmayanti (2001 : 72) Adapun indikator dari kewiraswastaan ini adalah sebagai berikut :
- a. Pengambilan resiko
 - b. Kreatifitas dalam berusaha
 - c. Berada dalam jalur yang benar dalam berusaha

D. Kerangka Pikir



Sumber: Sedarmayanti (2001:71)

Gambar 1. Kerangka Pikir

E. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian diatas, maka dalam pelenitian beberapa pertanyaan yang ingin dijawab, sebagai berikut:

1. Bagaimana sikap kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?

2. Bagaimana tingkat keterampilan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?
3. Bagaimana hubungan pegawai dan pimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?
4. Bagaimana manajemen produktivitas terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?
5. Bagaimana efisiensi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?
6. Bagaimana kemandirian atau kewiraswastaan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat?

BAB III

DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, sehingga metode penelitian sering disebut sebagai metode naturalistik. Penulis berusaha untuk melihat gejala-gejala yang terjadi pada objek penelitian yang berlangsung pada waktu tertentu dan kemudian menggambarkan kejadian tersebut dari dengan atau yang didapat dari hasil penelitian dan pengamatan dilapangan.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Setda Provinsi Papua Barat dengan fokus penelitian yang akan diteliti tentang produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat. Waktu penelitian mulai dari tahap awal hingga selesainya penulisan memerlukan waktu 2 (dua) bulan dimulai pada bulan Oktober sampai bulan Nopember 2017.

C. Unit Analisis

Informan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat. Jumlah keseluruhan pegawai 40 orang sekaligus menjadi informan dalam penelitian ini.

D. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang peneliti dapat secara langsung kepada Pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat. Data yang diperoleh dari hasil angket.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data pendukung yang melengkapi data primer, yang diperoleh melalui dokumen-dokumen atau laporan tertulis, yang diperoleh dari Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat, meliputi data uraian tugas dan fungsi pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat sebagai kantor yang berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, serta visi dan misinya.

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan agar data yang diperoleh adalah data yang valid dan akurat. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini berupa dialog langsung dengan informan. Hal ini untuk memperoleh informasi yang

relevan dengan penelitian. Wawancara secara terbuka, fleksibel, dan tidak terstruktur. Pertanyaan yang diajukan mengarah pada fokus penelitian.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan melihat, mengamati, mencatat, mendokumentasikan, dan mengidentifikasi berbagai fenomena terkait fungsi Biro Pemerintahan pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat. Observasi secara partisipan dengan mempertimbangkan posisi yang memberikan akses dalam pengumpulan data yang mendalam. Dalam pelaksanaannya, peneliti memperhatikan secara seksama semua kegiatan yang dilakukan di Kantor Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat terutama yang berkaitan dengan fungsi Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.

c. Telaah Dokumen

Telaah dokumen sebagai salah satu teknik pengumpulan data pada penelitian ini digunakan dengan melakukan telaah dokumen yang relevan dengan penelitian ini yaitu mengumpulkan data sekunder yang telah ada pada instansi tempat penelitian dilakukan atau pada dinas-dinas terkait yang dikunjungi untuk mendapatkan data.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Untuk mendukung pelaksanaan penelitian ini secara maksimal sesuai dengan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, maka penelitian ini menggunakan beberapa instrument yaitu: daftar pertanyaan

(kuisisioner), pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman telaah dokumen.

a. Kuisisioner

Daftar pertanyaan atau angket merupakan instrument penelitian utama dalam penelitian dengan mendesain kuisisioner yang berisikan daftar pertanyaan untuk menggali persepsi informan tentang dimensi-dimensi dan indikator penelitian yang meliputi sikap kerja, keterampilan, hubungan pegawai dan pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja dan kewiraswastaan.

b. Wawancara

Wawancara dibantu dengan menggunakan instrumen berupa daftar pedoman wawancara. Tujuan menggunakan pedoman wawancara agar dapat lebih terarah sehingga tidak keluar dari fokus permasalahan yang diteliti. Namun, dalam pelaksanaannya dilakukan secara santai dan terkesan tidak formal.

c. Observasi

Pedoman observasi adalah kegiatan pengamatan langsung terhadap objek kajian yang sedang berlangsung untuk memperoleh keterangan dan informasi.

d. Telaah dokumen

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara mencatat dokumen-dokumen (arsip) yang berkaitan dengan permasalahan yang

akan dikaji terkait dengan efektifitas fungsi pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Tahapan kegiatan pengolahan hasil wawancara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengklasifikasikan materi yaitu:
 - 1) Catatan produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat (hasil wawancara/observasi).
 - 2) Data sekunder dari Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat berdasarkan kebutuhan penelitian.
- b. Mengelolah data berdasarkan keterkaitan antara produktivitas kerja dengan faktor yang mempengaruhinya pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.
- c. Mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistimatik hasil penelitian tentang produktivitas kerja pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat.

2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke

lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menampilkan data melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi.

c. *Penarikan Kesimpulan*

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Profil Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat

Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Papua Barat Nomor Nomor 5 Tahun 2009 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat t yang pada awalnya merupakan UPT Pendidikan dan Pelatihan Pegawai dari BKP2D.

Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat menyelenggarakan fungsi yang terdiri dari:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;
- 2) Pelaksanaan tugas dukungan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;

- 3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas, dan dukungan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;
- 4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional; dan
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya.

2. Visi dan Misi

a. Visi

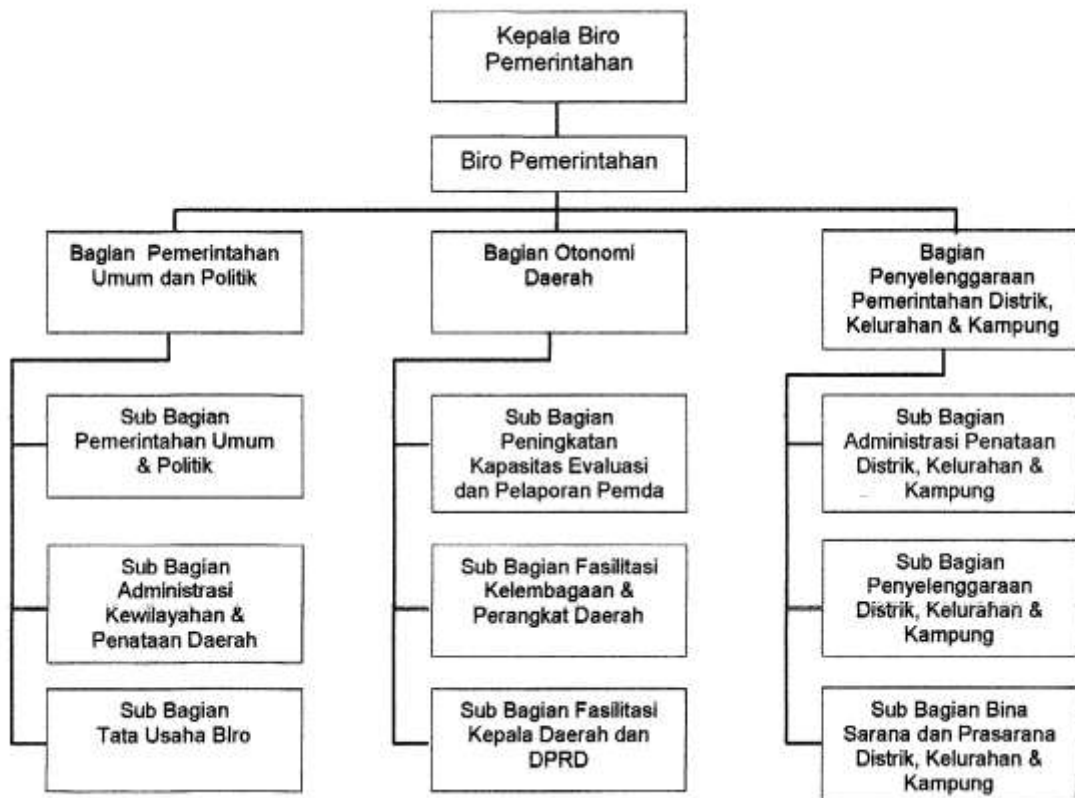
“Terwujudnya sumber daya aparatur yang profesional.”

b. Misi

- 1) Menyediakan kerangka regulasi kepelatihan;
- 2) Mengelola kurikulum kepelatihan;
- 3) Meningkatkan kualitas tenaga kepelatihan;
- 4) Mengelola sarana dan prasarana kepelatihan;
- 5) Meningkatkan kerjasama kepelatihan dengan pihak terkait;
- 6) Mengelola sistem informasi kepelatihan;
- 7) Menyelenggarakan kegiatan kepelatihan.

3. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada gambar di bawah:



Gambar 5: Struktur Organisasi Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat

B. Karakteristik Pegawai Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat

Karakteristik informan merupakan gambaran tentang data pribadi informan atau pegawai yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat. Data mengenai demografi informan yang terdiri dari jenis

kelamin, umur, pendidikan, dan golongan disajikan pada tabel 1 sampai tabel 5. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini:

Tabel 1
Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	21	45,7
2.	Perempuan	19	54,3
Jumlah		40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner, 2017

Demografi informan untuk jenis kelamin pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah informan perempuan lebih banyak dari pada jumlah informan laki-laki. Jumlah perempuan yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah 19 orang atau 54,3% dari seluruh informan, sedangkan laki-laki sebanyak 16 orang atau 45,7%. Hal ini berarti bahwa informan dalam penelitian ini yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat didominasi oleh laki-laki..

Selanjutnya untuk mengetahui karakteristik umur pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Karakteristik informan Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 – 25 tahun	0	0
2.	26 – 30 tahun	6	0
3.	31 – 35 tahun	4	11,4
4.	36 – 45 tahun	10	28,6
5.	>. 46 tahun	21	60
Jumlah		40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner, 2017.

Demografi informan berdasarkan umur pada tabel 2 menunjukkan bahwa informan yang memiliki umur 31 – 35 tahun sebanyak 4 orang atau 11,4%, yang memiliki umur 36 – 45 tahun sebanyak 10 orang atau 28,6%, yang memiliki umur di atas 46 tahun sebanyak 21 orang atau 60%, dan dalam penelitian ini tidak ada informan yang memiliki umur dibawah 31 tahun. Informan terbanyak adalah informan yang memiliki umur di atas 46 tahun sebanyak 21 orang atau 60% dari jumlah seluruh informan. Hal ini berarti bahwa informan dalam penelitian ini yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat sudah kompeten dalam pekerjaannya.

Untuk melihat seperti apa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pagawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3
Karakteristik informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SMA	7	14,3
2.	Diploma	5	5,7
3.	S1	27	62,9
4.	S2	6	17,1
Jumlah		40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner, 2017

Demografi informan berdasarkan tingkat pendidikan pada tabel 3 menunjukkan bahwa informan yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 5 orang atau 14,3%, yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 2 orang atau 5,7%, yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 22 orang atau 62,9%, dan yang memiliki tingkat pendidikan S2 sebanyak 6 orang atau 17,1%. Informan terbanyak adalah informan yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 22 orang atau 62,9% dari jumlah seluruh informan. Hal ini berarti bahwa informan dalam penelitian ini yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat memiliki pengetahuan yang cukup dalam pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mengetahui jawaban informan tentang masa kerja pegawai atau sudah berapa lama pegawai bekerja menjadi pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Karakteristik informan Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1 – 5 tahun	0	0
2.	5 – 10 tahun	18	37,1
3.	>. 10 tahun	22	62,9
Jumlah		40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner, 2017.

Demografi informan berdasarkan masa kerja pada tabel 4 menunjukkan bahwa informan yang memiliki masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 13 orang atau 37,1%, yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 22 orang atau 62,9%, dan dalam penelitian ini tidak ada informan yang memiliki masa kerja di bawah 5 tahun. Informan terbanyak adalah informan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 22 orang atau 62,9% dari jumlah seluruh informan.

Hal ini berarti bahwa informan dalam penelitian ini yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat memiliki pengalaman yang cukup dalam pekerjaannya.

Untuk melihat tingkatan pangkat atau golongan yang dimiliki pegawai maka dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 5
Karakteristik informan Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat/Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	I/a s.d I/d	0	0
2.	II/a s.d II/d	2	5,7
3.	III/a s.d III/d	26	60
4.	IV/a s.d IV/d	12	34,4
Jumlah		40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner, 2017.

Demografi informan berdasarkan pangkat/golongan pada tabel 5 menunjukkan bahwa informan yang memiliki pangkat/golongan II sebanyak 2 orang atau 5,7%, informan yang memiliki pangkat/golongan III sebanyak 21 orang atau 60%, informan yang memiliki pangkat/golongan IV sebanyak 12 orang atau 34,3%, dan dalam penelitian ini tidak ada informan yang memiliki pangkat/golongan I. Informan terbanyak adalah informan yang memiliki pangkat/golongan III sebanyak 21 orang atau 60% dari jumlah seluruh informan.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kuesioner telah diisi oleh informan yang berkompeten.

C. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik

dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini. **(Payman J.Simanjuntak, 1987:34-35)**. Dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Produktivitas kerja pegawai dapat dilihat dari cara kerja setiap Biro yang ada pada Biro Pemerintahan, dimana setiap bidang telah mempunyai tugas dan fungsi masing-masing. Setiap bidang harus mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, agar hasil yang diperoleh juga baik.

Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat yang memiliki tugas melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah. Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat sebagai salah satu lembaga yang menyusun kebijakan teknis pada sekretariat; melaksanakan tugas dukungan teknis pada sekretariat; memantau, evaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas, dan dukungan teknis pada sekretariat; melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah pada sekretariat; dan melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya memberikan pembelajaran yang terorganisir, terencana dan terstruktur kepada para pegawai sebagai upaya perbaikan kinerja atau peningkatan

produktivitas kerja di instansinya. Keberadaan lembaga ini diharapkan dapat menghasilkan pegawai agar dapat bekerja lebih produktif sehingga daya saing setiap pegawai bisa terus meningkat. Untuk itulah peneliti melihat permasalahan tersebut dari beberapa sub variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai terdiri dari: sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan pegawai & pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi, dan kemandirian (kewiraswastaan).

1. Sikap Kerja

Sikap kerja adalah Kesiediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim (Sedarmayanti, 2001 : 71). Sikap kerja pegawai sebagai aparatur sipil negara menjadi sangat penting karena sikap akan menunjukkan kesopanan baik dalam aktivitas keseharian maupun menyelesaikan setiap pekerjaan yang dikerjakannya. Di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat memiliki 40 orang pegawai yang menjalankan pekerjaan di bidang pemerintahan. Dari 40 orang pegawai ditempat tersebut terdapat 21 orang adalah laki sementara 19 orang adalah perempuan. Kualifikasi pendidikan di Biro ini terbanyak adalah pendidikan sarjana (S1). Berdasarkan hasil wawancara dengan informan Bagian Pemerintahan Umum (Baisara Wael) terkait sikap kerja pegawai mengatakan bahwa:

....Kami di Biro Pemerintahan khususnya di Bagian Pemerintahan Umum dalam bekerja lebih senang jika dilakukan secara bersama-sama, pekerjaan sesulit apapun akan terselesaikan jika dilakukan secara bersama atau teamwork. Bukan hanya mampu menunjukkan sikap kerja yang menyenangkan tetapi juga kami dapat mengatur atau membagi pekerjaan dengan melakukannya

secara bergantian..artinya pekerjaan yang belum bisa diselesaikan dapat diselesaikan oleh pegawai lain karena kami lebih suka cara kerja tim.

(Wawancara tanggal 1 Oktober 2017)

Hal yang lain melalui wawancara dengan Bagian Otonomi Daerah

(Agustinus Rumbino) mengemukakan fakta berikut terkait sikap kerja:

....Di Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat kami bekerja secara komprehensif karena jumlah atau kuantitas pekerjaan lebih banyak dibandingkan dengan tugas kerja di daerah atau kabupaten. Pekerjaan kami banyak karena meliputi beberapa kabupaten yang tentunya memiliki persoalan atau masalah yang berbeda-beda. Dari sekian banyak pekerjaan yang harus diselesaikan tentunya tidak cukup jika misalnya 1 kabupaten harus diselesaikan oleh beberapa orang pegawai saja, tentunya kami yang berada di Biro ini harus bisa menerima tugas atau pekerjaan tambahan jika dibutuhkan.

(Wawancara tanggal 5 Oktober 2017)

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas memperlihatkan perlunya sikap kerja yang baik dalam setiap aktivitas kerja. Sikap kerja yang baik tentunya mendorong para pegawai untuk lebih arif dan bijaksana dalam setiap aktivitasnya. Hal ini bisa mengarah pada terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif bahkan dengan cepat meningkatnya produktivitas kerja baik perorangan (pegawai) maupun dalam organisasi tempat mereka bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara sikap kerja terhadap produktivitas kerja. Sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim (Sedarmayanti, 2001 : 71). Adanya sikap kerja yang bagus seperti bekerja secara *team work*, *shift work* pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan biaya – biaya yang tidak perlu dapat ditekan, atau dengan kata lain

dengan sikap kerja yang maksimal para karyawan akan terdorong untuk melaksanakan tugasnya karena menyakini bahwa dengan sikap kekompakan keberhasilan organisasi akan mudah tercapai yaitu output produksi (produktivitas). Hal ini sesuai dengan Penelitian yang dilakukan Sukirman (2007) yang menyatakan sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sikap kerja yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Sikap kerja adalah menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebuah dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral yang berbeda suatu mental dan syarat sehubungan dengan kesiapan untuk menanggapi, diorganisasi melalui pengalaman memiliki pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku dalam meningkatkan produktivitas kerja.

2. Keterampilan

Tingkat ketrampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan kerja yang tersedia. Keterampilan menjadi aspek penting kedua dalam menciptakan produktivitas kerja yang baik dengan keterampilan seberat apapun pekerjaan akan selalu ada solusi dipikirkan. Tingkat keterampilan yang tinggi tentunya menyangkut tingkat pendidikan yang tinggi pula, semakin tinggi pendidikan seseorang maka secara langsung juga akan meningkatkan keterampilan. Di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat dilihat dari sisi pendidikan formal pegawai yang

berjumlah 40 orang meliputi sebagai berikut: tingkat pendidikan SMA (7 orang), Diploma (5 orang), S1 (27 orang) dan S2 (6 orang). Dari data pendidikan formal ini dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan S1 merupakan tingkat pendidikan dengan jumlah pegawai terbanyak yakni 27 orang, artinya kemampuan pegawai dari segi keterampilan kerja mereka dianggap baik jika melihat pendidikan mereka yang cukup tinggi.

Hasil wawancara dengan Bagian Pengembangan Daerah (Nimrod Idie) mengatakan bahwa:

Biro Pemerintahan Setda Papua Barat merupakan organisasi staf yang memiliki peran penting mendukung suksesnya penyelenggaraan pemerintahan di Papua Barat. Dengan 4 Bagian dan 12 Sub bagian yang ada kesemuanya diharapkan dapat berperan aktif, membantu dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Biro Pemerintahan secara maksimal.

(Wawancara tanggal 6 Oktober 2017)

Berdasarkan wawancara di atas, memberikan gambaran bahwa lembaga pelatihan adalah wadah bagi pengembangan keterampilan serta kemampuan sumber daya aparatur sipil negara yang diharapkan memiliki kompetensi dan selalu memiliki inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Penyelenggara negara yang dimiliki oleh Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat diharapkan dapat berperan aktif dalam memperbaiki kualitas aparatur sipil negara yang ada di Provinsi Papua Barat khususnya dalam peningkatan produktivitas kerja. Dengan adanya peningkatan keterampilan ataupun kegiatan pendidikan dan pelatihan di Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat dapat menghasilkan dan mencetak aparatur sipil negara yang memiliki

kompetensi di bidangnya masing-masing dan pastinya produktivitas ditingkatkan.

Demikian juga dari hasil wawancara dengan Bagian Otonomi Daerah (Nimrod Idie) membenarkan pernyataan di atas menyampaikan bahwa:

.....peningkatan produktivitas suatu kegiatan selalu didukung oleh SDM yang handal dan profesional. SDM yang baik tidak perlu terlalu banyak kuantitasnya melainkan membutuhkan SDM yang berkualitas yang mampu mendukung terlaksananya kegiatan agar berjalan sesuai harapan

(Wawancara tanggal 10 Oktober 2017)

Hasil wawancara diatas memberikan gambaran bahwa keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan ditentukan oleh kualitas SDM yang memiliki keterampilan dan pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah SDM bukanlah faktor penentu yang menjamin keberhasilan pelaksanaan kegiatan di Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat. Untuk itu, dirasa perlu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sekarang baik itu melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan maupun kegiatan lain yang dapat memacu peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di Biro Pemerintahan Provinsi Papua Barat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara tingkat ketrampilan terhadap produktivitas kerja pegawai di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat. Tingkat ketrampilan ditentukan oleh pendidikan formal dan informal, adanya pelatihan dalam manajemen dan supervise. Pegawai yang mempunyai pendidikan dan mempunyai pelatihan tentu akan berpotensi untuk

meningkatkan produktivitas kerja, (Sedarmayanti 2001 : 71). Keterampilan yang belum optimal akan menghasilkan produktivitas yang belum optimal juga. Hasil penelitian ini sesuai Penelitian yang dilakukan oleh Subandowo, (2009). Seorang yang mempunyai tingkat keterampilan tinggi maka mutu kerja akan meningkat sehingga meningkatkan hasil kerja (produktivitas). Tingkat produktivitas seorang pegawai juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya, Kesempatan dalam hal ini sekaligus berarti: kesempatan untuk bekerja, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan tingkat keterampilan yang di miliki seseorang, kesempatan mengembangkan diri dan lain sebagainya.

3. Hubungan antara pegawai dan pimpinan

Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi merupakan hubungan yang terjadi antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi (Sedarmayanti, 2001 : 71). Menciptakan hubungan antara pegawai dan pimpinan organisasi menjadi prasyarat agar tercipta kondisi kerja yang nyaman dan tidak mencari muka. Pegawai dan pimpinan masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, pegawai sebagai bawahan harus menunjukkan sikap dan etika yang baik terhadap pimpinannya, begitupun sebaliknya pimpinan harus menghormati dan menghargai hasil kerja pegawainya. Hubungan yang terjalin baik antara pegawai dan pimpinan dapat menciptakan produktivitas kerja yang tinggi. Di Biro Pemerintahan dengan 4 Bagian dan 12 sub-bagian membutuhkan

adanya hubungan kerja terpadu antara bagian dan sub-bagian dibawahnya.

Berikut hasil wawancara Bagian Pembinaan Otonomi Kampung (Parasian Sibarani) mengatakan bahwa:

.....Peningkatan produktivitas di Biro Umum Provinsi Papua Barat khususnya pada bagian Pembinaan Otonomi Kampung harus memiliki keterkaitan atau ikatan antara bawahan dan pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan, karena jika hubungan antara pegawai dan pimpinan terukur maka pelaksanaan kegiatan dapat terlaksana dengan baik

(Wawancara tanggal 11 Oktober 2017)

Lebih lanjut, Bagian Otonomi Daerah (Agus Rumbino) menjelaskan bahwa:

.....Pencapaian produktivitas kadang terkendala dengan SDM yang ada karena kurangnya kesadaran antara bawahan dan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan, tapi kendala yang ditunjukkan tidak begitu mempengaruhi karena dengan cepat itu membaik hal ini tercermin dari usaha mereka bersama untuk meningkatkan hasil dengan melakukan pengawasan bersama.

(Wawancara tanggal 11 Oktober 2017)

Berdasarkan penjelasan tersebut, memberikan indikasi bahwa terkadang pencapaian produktivitas kerja mengalami kendala dan hambatan. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kesadaran yang dimiliki oleh bawahan dan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hal ini perlu mendapat perhatian serius. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang baik antara pegawai dan pimpinan dalam menciptakan produktivitas kerja. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan

produktivitas melalui lingkaran pengawasan dan penilaian tentang hasil kerja (Sedarmayanti, 2001 : 71). Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Hubungan antara atasan dan bawahan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut dalam suatu situasi dalam suatu perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja (Manullang, 2001:141). Jika karyawan diperlakukan secara baik maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja. Hubungan karyawan yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja para karyawan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh karena didalam penyelesaian tugas – tugasnya para karyawan akan merasa terganggu atau diganggu dengan hal – hal lain sebagai akibat tidak serasinya hubungan karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut. Di dalam rangka perwujudan hubungan karyawan yang serasi ini, maka peran manajemen perusahaan akan sangat diharapkan kehadirannya. Perhatian dan pengarahan pimpinan perusahaan yang cukup baik akan dapat mendorong terciptanya hubungan karyawan yang serasi. Hasil penelitian ini sesuai Penelitian yang dilakukan oleh Gusti kurniawan (2009). Jika karyawan diperlakukan secara baik maka karyawan tersebut akan

berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

4. Manajemen Produktivitas

Manajemen produktivitas adalah manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas Sedarmayanti (2001 : 72). Manajemen produktivitas tentunya terkait dengan perencanaan. Perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat dalam penyusunan pelaksanaan kegiatan terutama yang berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai melalui peningkatan produktivitas, maka Biro Pemerintahan Setda Papua Barat harus betul-betul melakukan perencanaan kegiatan yang baik agar tujuan bisa tercapai dengan baik. Aspek penting dalam perencanaan kegiatan yang akan dianalisis adalah bagaimana membangun pengelolaan serta sistem kerja yang efisien terkait dengan pelaksanaan kegiatan. Hasil wawancara dengan Bagian Otonomi Daerah (Agustinus Rumbino) mengatakan sebagai berikut:

..... Pandangan saya terkait dengan produktivitas dalam hal ini sistem kerja dalam pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan Biro Pemerintahan masih dalam taraf proses karena Biro Pemerintahan merupakan organisasi pemerintah yang selalu bertugas melakukan pelayanan dan pelaksanaan tugas sesuai tupoksinya perlu meningkatkan manajemen yang efisien serta kordinasi baik internal maupun eksternal dengan instansi terkait.

(Wawancara tanggal 15 Oktober 2017)

Berdasarkan petikan wawancara dapat dicermati bahwa Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat merupakan organisasi pemerintah, walaupun masih mempunyai SDM yang kurang mendukung, Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat mempunyai komitmen yang kuat untuk menjadi organisasi yang mampu membina dan menghasilkan aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing sehingga pihak Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat merasa perlu menciptakan manajemen yang efisien terkait sumber dan sistem kerja aparatur baik secara internal maupun secara eksternal.

Hal lain terkait manajemen produktivitas ini dinyatakan oleh Bagian Pemerintahan Umum (Baisara Wael) bahwa:

Yang menjadi tolok ukur kita untuk menilai produktivitas kerja adalah dengan melihat bagaimana sistem kerja yang terjadi dengan mengacu pada ketentuan yang ada di Biro Pemerintahan. Karena hal ini sebagai bahan untuk evaluasi

(Wawancara tanggal 20 Oktober 2017)

Lebih lanjut, Bagian Pembinaan Otonomi Kampung (Parasian Sibarani) menjelaskan bahwa:

Tolok ukur keberhasilan kegiatan yang dilakukan di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat adalah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan aturan atau sistem kerja yang berlaku. Apabila kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan sasaran

(Wawancara tanggal 21 Oktober 2017)

Ada beberapa penilaian yang menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan Biro Pemerintahan Setda yaitu tercapainya hasil kegiatan yang sudah diprogramkan sesuai yang dibutuhkan

(Wawancara tanggal 21 Oktober 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas menggambarkan bagaimana pencapaian produktivitas kerja terlihat dari tolok ukur yang digunakan untuk mencapainya. Di Biro Pemerintahan sebagai biro yang menangani masalah pemerintahan baik otonomi, pemekaran dan pembinaan daerah sudah sepantasnya memiliki target dalam mencapai efisien kerja serta manajemen yang baik. Disini, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara manajemen produktivitas terhadap produktivitas kerja. Manajemen produktivitas adalah manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai sumber dan sistem kerja untuk mencapai produktivitas. (Sedarmayanti (2001 : 71). Produktivitas karyawan diantaranya dipengaruhi oleh adanya pemberian motivasi dengan memberikan kompensasi (gaji), tunjangan kesejahteraan, dan peningkatan kualitas dan kemampuan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan Produktivitas karyawan diantaranya dipengaruhi oleh adanya pemberian motivasi dengan memberikan kompensasi (gaji), tunjangan kesejahteraan, dan peningkatan kualitas dan kemampuan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Hasil penelitian ini sesuai Penelitian yang dilakukan oleh Gusti kurniawan (2009). Produktivitas merupakan imbalan dan hasil kerja rata-rata dalam hubungan jam organisasi rata-rata dengan tenaga kerja yang diberikan. Produktivitas kerja adalah suatu kegiatan secara sadar untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dengan yang telah ditetapkan

hingga tujuan yang ingin diperoleh dapat tercapai. Dengan meningkatnya produktivitas pegawai atau karyawan maka akan meningkatkan pula hasil yang akan dicapai perusahaan dan hal ini merupakan harapan setiap organisasi.

5. Efisiensi

Efisiensi pegawai di definisikan sebagai efisiensi yang mencakup perencanaan pegawai dan tambahan tugas (Sedarmayanti, 2001 : 72). Pegawai harus bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Apa bila pegawai tidak bisa mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu maka produktivitas kerja pegawai tidak berjalan dengan baik atau tidak efisien.

Hasil wawancara dengan staf eselon IV Bagian Otonomi Daerah (Sibrandus A Muray) mengemukakan bahwa:

.....sebagai pegawai negeri sipil yang berada di lingkup pemerintahan provinsi Papua Barat dan lebih khusus lagi di Biro Pemerintahan Bagian Otonomi Daerah menghendaki adanya cara-cara kerja yang efisien artinya setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sebaiknya mengukur kemampuan pegawai dalam mengerjakannya sehingga tidak terjadi penumpukan dan membuat pekerjaan menjadi tidak teratur.

(Wawancara tanggal 2 November 2017)

Berdasarkan wawancara diatas menggambarkan porsi pekerjaan yang harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan. Pekerjaan yang mampu diselesaikan secara tepat waktu tentunya menjadi dambaan pimpinan untuk mengukur kemampuan bawahannya. Pekerjaan yang tidak diselesaikan secara tepat waktu

tentunya menjadi hambatan dan bahkan memperlambat hasil yang berujung pada kinerja yang buruk di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat. Dengan demikian, dalam mendukung pelaksanaan kegiatan dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja pegawai dalam setiap pekerjaan yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat perlu pertimbangan yang matang. Diperlukan sarana dan prasarana yang memadai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat guna mendukung kelancaran kegiatan yang dilakukan dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi Biro Pemerintahan di Setda Provinsi Papua Barat ditinjau dari efisiensi sudah cukup memadai dan berjalan efektif.

Dari uraian diatas tentang efisiensi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara efisiensi tenaga kerja terhadap produktivitas kerja. Efisiensi tenaga kerja pada dasarnya adalah perwujudan dari pada cara-cara kerja, Sarwoto (2003:129). Tapi dalam keseluruhannya hasil suatu kerja juga di tentukan oleh manusianya sebagai pelaksana kerja dan lingkungan dimana manusia itu bekerja dan tenaga kerja sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan yaitu tercapainya produktifitas kerja.

6. Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang mencerminkan kemandirian seseorang dalam suatu organisasi. Sedarmayanti (2001 : 72). Aspek terakhir dari pengukuran produktivitas kerja pegawai ini adalah bahwa produktivitas tidak akan tercapai secara maksimal tanpa adanya kemandirian dimana dengan kemandirian itu memunculkan adanya kesiapan pengambilan resiko, menciptakan kreativitas dalam bekerja dan berada dalam jalur yang tepat. Di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat memiliki bagian dan sub bagian dengan tupoksinya masing-masing pastinya memiliki resiko berbeda-beda sesuai dengan lingkup tugas dan pekerjaannya. Meskipun demikian, hal penting dari kemandirian ini adalah berusaha untuk melihat sesuatu dari segala aspek sebelum melakukan tindakan, karena tindakan yang diambil akan berdampak pada hasil atau resiko yang bisa terjadi. Resiko adalah sesuatu yang pasti terjadi jika salah dalam prosedur, dan resiko juga bisa menjadi cara atau langkah untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja. Resiko membuat langkah atau tindakan kedepan yang akan diambil menjadi lebih berhati-hati dan tentunya dengan penuh pertimbangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan Isak Towansiba mengemukakan hal berikut:

.....di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat menganggap resiko ditempat kerja sebagai hal lazim, tanpa resiko maka sulit untuk menciptakan sistem kerja yang baik dan maksimal. Resiko membuat kami berhati-hati dalam melangkah terutama jika itu menyangkut pekerjaan yang membutuhkan ketelitian khususnya anggaran, hasil pencatatan yang tidak sesuai akan berdampak

besar pada organisasi, bukan hanya pihak personal tetapi juga biro atau bagian dan sub-bagian yang menaunginya.

(Wawancara tanggal 5 November 2017)

Hal senda dikemukakan dalam wawancara dengan staf Bagian di Pengembangan Daerah (Marthen Mandacan), bahwa:

.....resiko membuat kami lebih berhati-hati setiap akan melakukan pekerjaan, apapun itu. Resiko membawa dampak bagi diri kami dan organisasi kami.

(Wawancara tanggal 15 November 2017)

.....Setiap tahun disiapkan anggaran peningkatan produktivitas kerja aparatur melalui APBD Papua Barat. Dana yang dialokasikan masih rawan akan kecurangan atau manipulasi dan resikopun tak terhindarkan. Mereka yang ketahuan melakukan manipulasi akan mendapatkan sanksi hukum sesuai perundang-undangan, dan sanksi ketidakpercayaanpun akan dirasakan oleh organisasi atau biro yang menangani urusan itu

(Wawancara tanggal 15 November 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa setiap pegawai Biro Pemerintahan harus memperhitungkan resiko yang timbul akibat kecerobohan dalam bekerja. Ada pengaruh signifikan antara kemandirian terhadap produktivitas kerja. Kemandirian yang ditunjukkan oleh aparatur tercermin dalam pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada di jalur yang benar dalam berusaha. (Sedarmayanti, 2001 : 71). Pada dasarnya seorang pegawai yang mandiri dalam dunia kerja tentu akan mendorong peningkatan proses hasil sehingga tercapainya produktifitas kerja yang di inginkan oleh organisasi. Kesiapan dalam menanggung resiko, kreativitas dan terus bekerja di jalur yang tepat adalah ciri kemandirian kerja dalam menciptakan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil observasi lapangan pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat telah memperlihatkan cara kerja yang baik dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka terkait dengan indikator-indikator seperti telah disebutkan diatas. Didalam melakukan suatu pekerjaan sikap dan prilaku sangat diutamakan, setiap pegawai harus bisa bersikap baik dan ramah dalam menjalankan pekerjaan maupun dalam pelayanan. Setiap pegawai harus memiliki keterampilan berdasakan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan. Apabila pegawai tidak memiliki keterampilan di bidangnya maka pegawai tidak akan bisa mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan pastinya menurunkan produktivitas kerjanya. Maka itu diperlukan keterampilan sesuai dengan kapasitas pegawai tersebut. Hubungan kerja pegawai dengan pimpinan adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan memahami satu sama lain sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hubungan kerja ini mempunyai hubungan yang erat dengan dorongan individu/motivasi untuk bisa menciptakan sinergitas kerja. Ini dapat dibina melalui latihan-latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya yang akan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Manajemen produktivitas tidak terjadi secara terisolir. Apa yang terjadi didalam kantor dipengaruhi oleh apa yang terjadi dalam pengelolaannya, seperti bagaimana pegawai bisa mengatur kerja mereka sehingga produktif. Setiap pegawai harus mempunyai rencana agar apa yang dikerjakan baik

hari ini akan sama lebih baik dimasa akan datang. Efisiensi menunjukkan bahwa pegawai harus bisa menyelesaikan pekerjaannya mereka secara benar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Apa bila pegawai tidak bisa mengerjakan pekerjaannya secara tepat waktu maka produktivitas kerja pegawai tidak berjalan dengan baik. Terakhir, kemandirian dapat dilihat dari bagaimana pegawai bisa fokus pada tugas-tugasnya karena resiko yang bisa muncul. Pegawai harus bisa fokus dalam melakukan pekerjaannya, apabila pegawai tidak fokus dalam tugas pekerjaannya, maka bisa dikatakan produktivitas pegawai rendah, karena pegawai tidak mampu berada pada jalur kerja yang tepat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Biro Pemerintahan pada Sekretariat Daerah Provinsi Barat tentang Produktivitas Pegawai, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Sikap kerja pegawai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat ditunjukkan dengan sikap kerja yang dilakukan secara bersama-sama, sehingga sikap tersebut mengarah pada peningkatan produktifitas kerja.
2. Tingkat ketrampilan dalam peningkatan produktivitas kerja di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat ditunjukkan dengan dukungan SDM yang memadai.
3. Hubungan antara pegawai dan pimpinan di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat menunjukkan hubungan kolektif dimana bawahan dan pimpinan saling terikat dalam penyelesaian suatu tugas sehingga ini berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.
4. Manajemen produktifitas terlihat dari bagaimana sistem kerja lebih banyak mengacu pada ketentuan yang ada di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat sehingga kesalahan dapat lebih mudah ditangani terutama yang menyangkut peningkatan produktivitas kerja.

5. Efisiensi pegawai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat ditunjukkan dengan menciptakan cara-cara kerja yang efisien dimana para pegawai diberikan pekerjaan sesuatu dengan kualifikasi dan kemampuannya.
6. Kemandirian kerja di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat terlihat dari kesiapan pegawai mengambil resiko dan mengatasi resiko secara individual.

B. SARAN

Dari hasil penelitian tesis ini, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan sikap kerja pegawai di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat lebih ditingkatkan lagi terhadap sesama pegawai agar tercipta kondisi kerja yang jauh dari kecemburuan.
2. Diharapkan keterampilan setiap pegawai dipertahankan dan jika perlu ditingkatkan lagi sesuai dengan spesialisasi masing-masing pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai peruntukannya.
3. Dalam menciptakan hubungan pegawai dan pimpinan di Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat agar lebih menonjolkan keterbukaan sehingga setiap pekerjaan sesulit apapun dapat terselesaikan dengan baik dan menciptakan produktivitas kerja yang baik pula.

4. Pengelolaan produktivitas diharapkan bisa meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Diharapkan penekanan efisiensi kerja pegawai lebih mengedepankan kualifikasi pegawai sesuai bidang pekerjaannya agar pekerjaan yang dikerjakan berdampak pada produktivitas kerja.
6. Peningkatan kualitas serta produktivitas kerja tidak terlepas dari kemampuan individu atau pegawai dalam menciptakan inovasi atau kemandirian dalam bekerja karenanya penting menjaga sikap kemandirian pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmi, (2004), Efektivitas Pelayanan Kependudukan di kota Makassar, Tesis PPS Unhas, Tidak Dipublikasikan.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Adisaputro, Gunawan. 2003. Anggaran Perusahaan. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2002 Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara,2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung
- Antonyella Papina, (2014), Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Skripsi,Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Bangun Wilson, (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Erlangga.
- Bejo Siswanto Sastrohadiwiryono, 2002. Manajemen Tenaga Kerja, Jakarta : Penerbit PT Bumi. Aksara.
- Danim, Sudarwan (2004), Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Djarmiko, Hayati, Yayat. *Prilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta. 2008
- Eddy Hasan, (2004), Efektivitas Diklat Pelayanan masyarakat di kantor diklat provinsi DKI Jakarta, FISIP, Universitas Indonesia.
- Efendy. 1989. KAMUS KOMUNIKASI. Bandung : PT. Mandar Maju.
- Fianda Gammahendra, dkk. (2014), Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri). Malang, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 7 No. 2 Januari 2014. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

- Gouzali, Saydam. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Griffin, Jill. 2004. *Customer Loyalty, Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta : Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Gibson, James, (1990) *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, Erlangga.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPEE.
- Hasibuan, Malayu S. P, (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- _____,(2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam, (2010), *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, PT. Refika Aditama.
- _____, (1989), *Perilaku Administrasi*, Bandung, Sinar Baru.
- Kusriyanto,2000, *Peningkatan Produktivitas Karyawan*, LPPM, Jakarta
- LAN dan DEPDIKRI, (2007), *Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil, Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Lubis, Hari, S.B, dan Martani Husaini,(1987), *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Jakarta, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Moekijat, 2000. “ *Kamus Manajemen* “ , Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung
- Malayu, P Siagian, 1999, *Kitat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

- _____, 2002, *Kitat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- _____, 2010, *Kitat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Mohammad, Arni. 2005. *Komunikas Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Mahmudi, (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Manulang,2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset, Yogyakarta
- Mathis, Robert L, and John H, Jackson, (2002), *Human Resource Managemen*, Tenth Edition. Ohio: Thomson South-Wstern.
- Notoatmodjo, Sukidjo, (1992), *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Revida, Erika. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Indonesia*. Medan: FISIP Universitas SumateraUtara.
- Robbins, Stephen P, (1994), *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi Ketiga, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju, Jakarta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, Bandung: Mandar Maju..
- Sianipar 2002, *Manajemen Jasa*, Andi, Yogyakarta
- Simanjuntak, Payaman, J. 2001. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Sinungan,Muchdarsyah. 2003,*Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sofyandi, Herman, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- _____,2005,*Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Slamet Saksono, 1997, *Administrasi Kepegawaian*,Yogyakarta: KANISIUS

- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 2001 Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan. Jakarta : PT . Rineca Cipta.
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta
- Soekanto, Soejono. 2000. Kamus Besar Sosiologi. Jakarta: Rajawali.
- Said Abd. Rahman, (2013), Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru) Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat. Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal, Volume II Edisi 1, Januari-Juni 2013
- Sedarmayanti, (2009) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung: CV. Mandar Maju.
- _____, (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung, Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P, (1997) *Administrasi Pemerintahan*, Jakarta, CV Haji Masagung.
- _____, (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara.
- Siswandi, (2012), *Birokrasi Masa Depan*. Bandung, Mutiara press.
- Sofyandi, Herman, (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang, (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia, Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi, Outsourcing cetakan pertama, Yogyakarta, CAPS (*Center for Academic Publishing Service*).
- Supriyono, (2000), Sistem Pengendalian Manajemen, Yogyakarta, BPFE Universitas Gajah Mada
- Susanto, Azhar, (2007), Sistem Informasi Manajemen, Bandung, Lingga Jaya
- Sutrisno Edy, (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Kencana Prenada.

- Strees, M. Richard, (1985), *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Tjiptono, 2009. *Strategi Pemasaran Jasa*. CV. Andi:Yogyakarta
- Tampubolon, Manahan P, (2012), *Perilaku Organisasi*, Bogor, Ghalia Indonesia.
- Triton PB, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektif*, Yogyakarta, Oryza.
- Veithzal Rivai, 20011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wesha, Permata, (1992), *Kinerja Organisasi*, Yogyakarta, Pembaharuan.
- Wisnu, Dicky UR & Nurhasanah, Siti, (2005), *Teori Organisasi, Struktur dan Desain*. Malang UMM Pres.

Lampiran

RIWAYAT HIDUP



Nama : MAMEI ZADRAK SAIBA

Tempat/Tanggal Lahir : Baim Kec.Anggi, 18 April 1980

Alamat : Jalan Trikora Taman Ria RT.01 RW.02
Kelurahan Wosi Distrik Manokwari Barat
Kabupaten Manokwari Provinsi Papua Barat

Nama Instansi : Biro Pemerintahan Setda Provinsi Papua Barat

Alamat Instansi : Jalan Brigjen Marinis (Purn.) Abraham O
Atururi Arfai Manokwari Papua Barat.

Istri : Maria Magdalena Mambraku

Anak : 1. Alvin Yoris Saiba
2. Anita Evlyn Saiba

Riwayat Pendidikan : 1. SD Inpres Membei Tahun 1994
2. SMP Negeri Anggi Tahun 1997
3. SMA YPK Oikoumene Manokwari Tahun
2000
4. S1 Ilmu Pemerintahan STPMD “APMD”
Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2005

Riwayat Pekerjaan : 1. CPNS Tahun 2010

2. PNS Tahun 2011

Jabatan : 1. Staf pada Biro Pemerintahan Setda
Provinsi Papua Barat Tahun 2010 -
Sekarang.

Pangkat/Golongan : Penata Muda Tk.I/IIIb