

**TESIS**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI PAPUA BARAT**

***ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT AGENCY OF WEST PAPUA***



**Meiran Ratnasari**

**Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur**

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

**2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM)  
PROVINSI PAPUA BARAT**

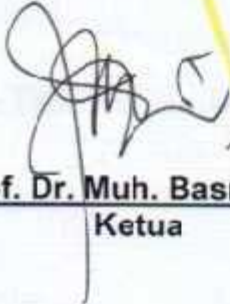
disusun dan diajukan oleh


**Meiran Ratnasari**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2016.02.030

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal 25 Januari 2018  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui,  
Komisi Penasihat,**

  
Prof. Dr. Muh. Basri, M.Si  
Ketua

  
Dr. Muh. Syarif Ahmad, S.Sos.M.Pd  
Anggota

**Mengetahui,  
Ketua STIA LAN Makassar**

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

# TESIS

## HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

**JUDUL : ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
(BPSDM) PROVINSI PAPUA BARAT**

Pada hari ini Kamis, 25 Januari 2018 telah dilaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa atas nama **Meiran Ratnasari** dengan Nomor Pokok Mahasiswa **2016.02.030**

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

Ketua Tim : Dr. Halim, SH.MH

Sekretaris : A.Rasdiyanti, SS.M.Pd

Anggota : 1. Prof. Dr. Muh. Basri, M.Si

2. Dr. Muh. Syarif Ahmad, S.Sos.M.Pd





# 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, 25 - 01 - 2018

Yang menyatakan,



MELAN MAMASARI

NPM. 2016.02.0320

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT. Atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dengan segala keterbatasan dan ketidak-sempurnaan yang penulis miliki sehingga tesis dengan judul: **"Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat"** dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Magister Ilmu Administrasi Negara STIA – LAN Makassar. Peneliti menyadari bahwa dalam penyajian tesis ini terdapat kekurangan dari berbagai segi, oleh karena itu peneliti dengan segala kerendahan hati mengharapkan adanya saran dan koreksi yang sifatnya konstruktif untuk mendekati sebuah kesempurnaan.

Dalam proses penulisan dari awal hingga akhir, peneliti banyak menemukan rintangan dan halangan, namun berkat rahmat Allah dan bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini bisa diselesaikan, karena itu dengan hati yang tulus peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya masing-masing kepada :

1. Bapak Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D. selaku Ketua STIA-LAN Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Muh. Basri, M.Si. selaku Ketua Komisi Penasehat dan bapak Dr. Muh. Syarif Ahmad, S.Sos, M.Pd. selaku anggota komisi

penasehat atas kerelaan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dengan dedikasi yang tinggi kepada peneliti.

3. Bapak/Ibu Dosen Program Pascasarjana STIA LAN Makassar yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama perkuliahan.
4. Kepala (BPSDM) Provinsi Papua Barat beserta staf yang telah memberikan kesempatan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan terkait dengan penelitian ini.
5. Kedua orang tua Ayahanda H. Zainal A. Razak, SH dan Ibunda tercinta.Hj. Rochany Bian serta saudara-saudaraku terima kasih atas dukungan dan perhatiannya yang diberikan demi kelancaran perkuliahan dan tesis ini.
6. Suami tercinta .Andri Firdaus dan anak-anakku Rifat Al Gibran dan Aufar Al Akhsan yang selalu menjadi penyemangatku.
7. Rekan-rekan perkuliahan yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, atas motivasi yang diberikan.

Semoga semua bantuan tersebut dicatat sebagai amal saleh dan mendapatkan balasan yang sebanyak-banyaknya dari Allah SWT, Amin. Harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembacanya.

Makassar, Januari 2018

Penulis

## INTISARI

**Meiran Ratnasari. 2016.02.030**

### **ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI PAPUA BARAT**

Tesis, 130 hlm.

Penasehat : Prof. Dr.Muh. Basri, M.Si

Dr. Muh. Syarif Ahmad, S.Sos, M.Pd

Penelitian ini sangat penting untuk diteliti karena untuk melihat Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pemberian Kesempatan Kerja.

Metode kualitatif dengan jenis penelitian metode deskriptif kualitatif. populasinya adalah seluruh pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sebanyak 35 orang, Tehnik penarikan sampel menggunakan (*Purposive sampel*) teknik penentuan dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel sebanyak 8 orang dan di tentukan oleh peneliti data dianalisis secara deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara,dan dokumentasi.

Hasil dalam penelitian ini menunjukan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi kerja dalam hal ini dilihat bagaimana Gaji dan insentif pegawai sudah berjalan dengan baik sebagai faktor pendorong pegawai lebih semangat bekerja. Prestasi Kerja pegawai ada hal yang diterapkan oleh pimpinan yaitu pemberian berupa penghargaan akan berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan Kerja sudah cukup memadai walaupun ada kekurangan terkait dengan ruangan sempit dan fasilitas yang kurang Kemampuan kerja untuk mengetahui bagaimana Pendidikan sesungguhnya bukanlah faktor penghalang dari setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pokok. Pelatihan, pegawai biasa melakukan pelatihan baik diadakan di kantor sendiri maupun dikantor lain dan Keterampilan dalam penelitian ini yaitu kemampuan pegawai yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Kesempatan kerja yang dilihat dari penelitian ini yaitu Usia, terdapat hubungan yang kuat antara usia seseorang pegawai dengan produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja. Pengalaman Kerja, tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah bisa dilihat. Jenis Kelamin antara laki-laki dengan perempuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena ada kelebihan dan kekurangan masing-masing pegawai.

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AGENCY OF WEST PAPUA

**Author : Meiran Ratnasari**

**Supervisors : Muh Basri**

**Muh. Syarif Ahmad**

This study was urgent because we could comprehend employee performance through motivation, competence and job opportunity offer.

The method of study was descriptive qualitative. The population was thirty five employees in Human Resource Development Agency of West Papua. This study applied purposive sampling method and eight persons were chosen to be the sample of the study. Data was collected through observation, interview and documentation.

The result of the study showed that employee salary and incentive worked as motivation enhancer for employee to work. Rewards and achievement positively influenced employee performance. Working environment was quite conducive although there was a need for bigger room space and improvement of facility. Undergraduate/ graduate study was not a factor that inhibited employee doing his duty at office. Employees used to join any training that could improve his competence. Competence meant the ability of employee to finish his work. Working opportunity observed in this study was age in which there was a strong correlation between age and productivity and working satisfaction. Working experience, knowledge, skill and gender were also observed in this study because every employee has his own strengths and weaknesses.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
INTISARI.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	12
1. Manfaat Akademik .....	12
2. Manfaat Praktis.....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Teori.....	14
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Aparatur ...	17
3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
4. Konsep Kinerja Organisasi .....	23
5. Kinerja Karyawan/Pegawai.....	34

B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	42
C. Defenisi Konsep Penelitian.....	45
D. Kerangka Konsep.....	47
E. Pertanyaan Penelitian.....	49

### **BAB III DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	50
B. Desain Penelitian .....	50
C. Sumber Data.....	52
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	54
1. Teknik Pengumpulan Data .....	54
2. Instrument Pengumpulan Data .....	55
E. Teknik Pengolahan Data Dan Analisi Data .....	56
1. Teknik Pengolahan Data .....	56
2. Teknik Analisa Data .....	57
F. Keabsahan Data.....	59

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	61
1. Profil BPSDM.....	61
2. Visi dan Misi.....	62
3. Struktur Organisasi.....	63
B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....	64
1. Motivasi Kerja.....	64
2. Kemampuan Kerja.....	81

3. Pemberian Kesempatan Kerja.....	108
------------------------------------	-----

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	123
--------------------	-----

B. Saran.....	124
---------------	-----

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>126</b>
----------------------------	------------

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **RIWAYAT HIDUP PENULIS**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan .....	84
Tabel 2.	Jenjang Pendidikan Strata Satu (S1) .....	85
Tabel 3.	Jumlah peserta yang ikut kegiatan diklat teknis.....	98
Tabel 4.	Karakteristik berdasarkan usia pegawai.....	110
Tabel 5.	Karakteristik berdasarkan jenis kelamin .....	118



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Data Prestasi Kerja (PNS) .....	10
Gambar 2.	Skema kerangka konsep.....	48
Gambar 3.	Desain penelitian.....	51
Gambar 4.	Model analisis .....	58
Gambar 5.	Struktur organisasi (BPSDM) .....	63
Gambar 6.	Jumlah kegiatan diklat (BPSDM).....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Jumlah Peserta Yang Ikut Kegiatan Pada Diklat Teknis
Lampiran 3	Foto-Foto Dokumentasi
Lampiran 4	Absensi PNS

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa seperti yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencapai masyarakat adil dan makmur baik materil maupun spiritual. Pembangunan yang sedang dilaksanakan sekarang ini mempunyai arti tersendiri karena memasuki era globalisasi dan perdagangan bebas Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih menyiapkan diri sehingga mampu mengantisipasi sedini mungkin segala kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dalam persaingan, baik persaingan yang datang dari luar negeri maupun persaingan yang datang dari dalam negeri sendiri.

Dewasa ini kehidupan masyarakat mengalami banyak perubahan sebagai akibat dari kemajuan yang telah dicapai dalam proses pembangunan sebelumnya dan kemajuan yang pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan yang dapat dirasakan sekarang ini adalah terjadinya perubahan pola pikir masyarakat ke arah yang semakin kritis. Hal itu dimungkinkan, karena semakin hari warga masyarakat semakin cerdas dan semakin memahami hak dan kewajibannya sebagai warga. Kondisi masyarakat yang demikian menuntut hadirnya pemerintah yang mampu memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan dalam segala aspek

kehidupan mereka, terutama dalam mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen bagi pembentukan dan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, dengan terjadi perubahan dalam manajemen dan organisasi pemerintah daerah menuntut penyesuaian kompetensi sumber daya manusia dengan cepat pula. Kemampuan untuk penyelesaian suatu pekerjaan dan kesempatan untuk menduduki suatu formasi jabatan struktural mensyaratkan suatu bentuk pendidikan dan latihan yang harus diraih oleh sumber manusia tersebut, baik pendidikan bersifat formal, manajerial maupun teknis fungsional. Keterbatasan ketersediaan sumber daya manusia yang potensial dan memiliki kompetensi untuk memenuhi persyaratan-persyaratan bagi peningkatan karir sumber daya manusia di daerah menjadi persoalan karena data empirik secara umum menunjukkan kondisi pendidikan sumber daya manusia (aparatur) pada beberapa daerah masih rendah.

Sumber daya manusia terkadang kurang diperhatikan bahkan dianggap sepele oleh banyak kalangan, namun sesungguhnya sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam seluruh rangkaian proses administrasi dan manajemen suatu organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*human being*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam



organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Pentingnya sumber daya manusia sebagai aset organisasi perlu mendapat pengelolaan dengan baik, karena hal tersebut akan berpengaruh pada pencapaian efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja.

Sebagai aset penting sebuah organisasi, pada umumnya sumber daya manusia aparatur mengalami berbagai persoalan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pada kenyataannya, pemerintah daerah memiliki kuantitas atau jumlah pegawai yang memadai, tetapi jumlah tersebut tidak serta merta memberikan kontribusi positif pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi. Salah satu masalah yang sangat mendasar adalah masih rendahnya kualitas pegawai dipandang dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh aparat.

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia di Indonesia yang besar, apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial dan lapangan pekerjaan yang memadai. Tantangan utama

yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu lembaga, perusahaan atau organisasi.

Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka penilaian kinerja bagi pegawai organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja pegawai belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Konsekwensi dari Undang-Undang 32 tahun 2004 sekaligus menjawab tuntutan reformasi dengan menyiapkan sumber daya manusia, didalam mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan dalam masyarakat, dan kelemahan-kelemahan serta kekurangan institusi penyelenggara negara, etos kerja dan disiplin pegawai masih perlu

ditingkatkan, tantangan yang ada direspon secara arif karena itu diperlukan sikap mental.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia *humanbeing* yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja *performance* organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Bagi Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/organisasi vertikal pemerintah daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang

sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Menurut pendapat Drucker dalam buku "*Reinventing Government*" karya David Osborne, bahwa dalam suatu organisasi perlu adanya pemisahan antara manajemen puncak dan operasional, sehingga memungkinkan manajemen puncak mengfokuskan konsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Sedangkan kegiatan operasional sebaiknya dijalankan oleh staf sendiri, dimana masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup, tindakan serta otonominya sendiri. Upaya mengarahkan, membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan peluang serta mampu menyeimbangkan antar berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Hal tersebut membutuhkan personil



yang bersungguh-sungguh fokus pada visi , misi dan melaksanakannya dengan baik.

Studi organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek-aspek manusia tampaknya mulai berkembang dan diminati beberapa tahun terakhir ini, sehingga muncul konsep-konsep pemikiran mengenai organisasi yang didorong oleh berbagai keberhasilan organisasi dalam mengembangkan unsur manusia dalam perancangan dan penataan organisasi. Hal ini juga merupakan suatu gejala pergeseran pandangan atau konsep pemikiran di bidang organisasi yang dibangun berlandaskan pada dasar-dasar pemikiran fungsionalis ke konsep-konsep pemikiran *interpretive paradigma*. Salah satu gejala yang tampak dalam proses pergeseran ini adalah makin meningkatnya perhatian aspek budaya dalam studi organisasi.

Tidak hanya sebagai salah satu bagian penting dalam studi organisasi, tetapi konsep budaya dipergunakan sebagai metafora untuk menjelaskan perwujudan dan hakekat organisasi. Penggunaannya dalam analisis organisasi, budaya tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang ada dan hidup dalam suatu organisasi, tetapi juga sesuatu yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran dalam pemahaman organisasi. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan

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

Menurut Dwiyanto (2001: 22) Rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya *paternalisme* yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai objek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespon dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan”

Kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan perusahaan/organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa depan. Menurut Atmosudirdjo (1997: 11) kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan dan menentukan keberhasilan organisasi atau Instansi Pemerintah Pusat dan daerah dalam menunjang terwujudnya efisiensi, efektifitas dan rasionalitas pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di

Indonesia terutama dalam rangka upaya percepatan Reformasi Birokrasi Nasional berdasarkan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi (2010-2025).

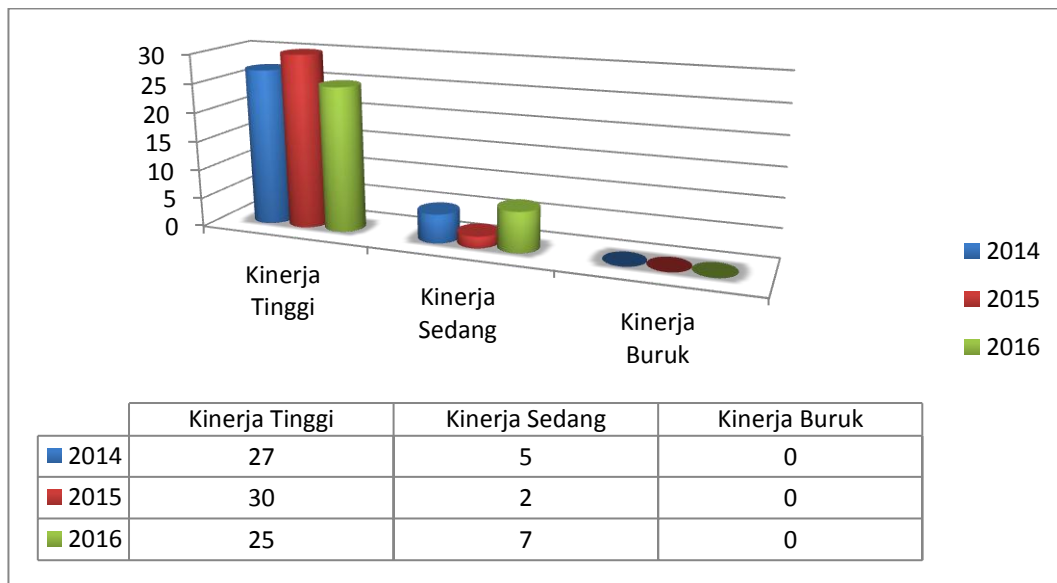
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa:

“Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya di singkat (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan”.

Kedudukan dan peran (SDM) Aparatur sangat penting dan menentukan jalannya reformasi birokrasi karena sebagai motor dan mesin penggerak serta *agent of change* (agen perubahan) jalannya birokrasi pemerintahan dan terselenggaranya pelayanan publik yang baik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), secara tegas diatur bahwa fungsi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai (ASN) yaitu sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik dan perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Untuk menjalankan peran, kedudukan sesuai fungsinya, itu diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bermoral, beretika, akuntabel, dan birokrasi yang efisien, efektif, dan responsif karena baik buruknya perilaku dan kinerja birokrasi pemerintahan akan sangat menentukan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya.

Berdasarkan hasil telaah dokumen tentang hasil penilaian prestasi kerja segenap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dalam 3 tahun terakhir (2014, 2015 dan 2016) diperoleh data yang menunjukkan adanya fenomena menarik sebagaimana dituangkan dalam diagram berikut:

**Gambar 1**  
**Data Prestasi Kerja PNS pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat Tahun (2014-2016)**



Sumber : Data sekunder, diolah 2016

Diagram diatas menjunjukkan bahwa prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) pada umumnya berkinerja tinggi, hal ini membuktikan bahwa tingginya kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dalam menyelenggarakan program dan

kegiatan pelatihan selama ini ditentukan atau didukung oleh prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang pada umumnya menunjukkan kinerja tinggi.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat merupakan organisasi yang memiliki peranan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui proses diklat dengan pemberian pendidikan dan pelatihan guna peningkatan kinerja dan kualitas kinerja sumber daya manusia.

Fungsi dan peran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sangatlah penting mengingat kondisi saat ini, kualitas sumber daya manusia pegawai yang berada pada setiap tingkatan organisasi yang ada masih kurang memadai terutama dalam pengetahuan akan pekerjaan, keterampilan dan keahlian. Karena itu, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang intens kepada pegawai melalui proses diklat yang di tujukan kepada setiap pegawai sebagai upaya meningkatkan kinerja dan kualitas sumber daya manusia. Saat ini, setiap pegawai dalam organisasi dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing setiap pegawai dalam tiap-tiap organisasi terus bertambah.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dengan judul “Analisis

Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari uraian latar belakang tersebut diatas, maka fokus permasalahan penelitian ini adalah: Bagaimanakah Analisis Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pemberian Kesempatan Kerja?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dengan fokus permasalahan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui Analisis Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pemberian Kesempatan Kerja.

## **D. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan rumusan fokus permasalahan, maka manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

### **1. Manfaat Akademik**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama tentang Analisis Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.
- b. Memberikan manfaat bagi para pegawai sebagai informan dalam penelitian ini untuk pengembangan sumber daya dengan kinerja

pegawai sebagai pengaruh langsungnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai masukan bagi pejabat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan kinerja dengan memperhatikan pengembangan pegawai Badan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pemberian Kesempatan Kerja.
- b. Sebagai sumber informasi atau bahan masukan bagi pihak yang terkait secara langsung dalam hal ini pegawai Badan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan melihat Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pemberian Kesempatan Kerja dalam upaya peningkatan dan pengembangan kinerja diri sebagai pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Konsep Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Bagaimanapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa Sumber Daya Manusia (SDM) sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

“Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi, sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat eberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik”. Sunyoto (2012: 3)

Werther dan Davis (Sutrisno, 2009: 1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Pengertian senada juga dikemukakan oleh Ndraha (Sutrisno, 2009: 2) bahwa “sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity*, dan



*imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga otot, dan sebagainya”.

Sedangkan sumber daya manusia menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 9) meliputi tiga pengertian yaitu:

- (1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- (2) Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- (3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan secara nyata (real) secara fisik dan nonfosok dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses 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 (Kusdiyah, 2008: 3).

Sumber daya manusia di era globalisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam kehidupan manusia, yakni untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting yang menyangkut kondisi sumber daya manusia Indonesia. Pertama, adanya kepentingan antara jumlah kesempatan kerja dengan angka kerja. Kedua, tingkat pendidikan angkatan kerja Indonesia relatif masih rendah, dan struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi oleh pendidikan dasar. Kedua hal tersebut menunjukkan adanya kelangkaan

kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan menjadi persoalan secara nasional.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung pada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Menurut Hasibuan (2008: 20-23), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari :

1. Perencanaan (*planning*), yaitu menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif, efisien dalam membantu tercapainya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, kewenangan, koordinasi.
3. Pengarahan (*actuating*), yaitu suatu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar dapat bekerja-sama secara efektif dan efisien.
4. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan kendali terhadap pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan kerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan yaitu peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan latihan teknis hendaknya sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengadaan yaitu proses seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.
7. Kompensasi yaitu pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung kepada pegawai sebagai imbalan jasa kepada organisasi
8. Integrasi yaitu kegiatan untuk mempersatukan kegiatan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling mendukung.
9. Pemeliharaan yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai.
10. Pemberhentian yaitu putusannya hubungan kerja disebabkan oleh keinginan pegawai dan masa tugas pegawai.

## 2. Pengembangan Sumber Daya (Aparatur)

Pengembangan sumber daya Aparatur dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya aparatur berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya mereka mampu bekerja dengan baik. Pengembangan sumber daya aparatur dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan sumber daya aparatur yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen sumber daya aparatur baru akan berkurang.

Dalam era otonomi daerah seperti sekarang ini kiranya degan melihat beberapa ketentuan yang termaksud dalam Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004, maka selayaknyalah peningkatan kompetensi aparatur pemerintah perlu ditingkatkan dalam rangka peningkatan *profesionalisme* aparatur sebagai pelayanan masyarakat, sebagai paradigma baru pemerintahan. Dalam mencermati perubahan paradigma pemerintahan dimana para aparat pemerintah adalah pemberi layanan kepada masyarakat, maka mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan sangat tergantung pada kompetensi dan kemampuan

aparatur dalam pelaksanaan tugasnya guna mendukung tugas dan fungsi pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan.

Strategi pengembangan sumber daya aparatur adalah upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh aparatur berupa kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Menyimak pemberdayaan sumber daya aparatur sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pemberdayaan sumber daya aparatur dimaksud harus terencana, terarah dan strategis hingga pada akhirnya dapat digunakan dan diimplementasikan pada unit kerja organisasi bersangkutan.

Agar sumber daya aparatur tersebut dapat menunjukkan “daya yang lebih” maka perlu adanya model pemberdayaan melalui pengembangan seperti pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, memberikan tanggung jawab dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hubungan pemberdayaan sumber daya manusia, juga diperlukan strategi yang tepat (Sinaga, 2001: 28).

Kebutuhan organisasi, khususnya organisasi yang merintis langkah-langkah untuk memajukan diri perlu diikuti dengan pengembangan sumber daya manusia secara kontinyu, karena dengan mengembangkan sumber daya manusia selain akan mampu menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien juga akan dapat memajukan organisasi sesuai tujuannya. Oleh karena itu, dalam kerangka

pengembangan sumber daya manusia, organisasi perlu menganalisis dengan cermat kebutuhan pengembangan sumber daya manusia sehingga kegiatan ini mampu memberi kontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia 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.

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 bisa 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).

*The World Bank Report*, memberikan batasan bahwa pengembangan sumber daya manusia termasuk didalamnya berupa

pendidikan dan pelatihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan administrasi, penelitian dan teknologi Handoko (1994: 2)

### **3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Banyak rumusan pengertian atau definisi yang dikemukakan oleh para ahli berdasarkan hasil penelitian dan kajiannya manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien. Menurut Robbins dan Coulter (2007: 8) manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain Siagian (1997: 6) mengemukakan pengertian bahwa Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk mengolah suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Hasibuan (2009: 1) mengatakan bahwa :“Manajemen dalam bahasa Inggris mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen adalah ilmu dan seni menghatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien.

Berdasarkan uraian diatas, jelaslah arti manajemen merupakan pengaturan dari suatu sistem administrasi yang dilakukan secara sistematis dan memperhatikan aturan-aturan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Dari pengertian diatas, dapat dipahami bahwa manajemen membutuhkan kemampuan atau keterampilan, ada kegiatan-kegiatan orang lain yang dipimpin serta hasil yang diharapkan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Yang lain mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang menunjukkan penampilan dari fungsi-fungsi khusus dan banyak para ahli berpendapat manajemen sebagai suatu ilmu, seni, karier, ataupun sebagai profesi. Manajemen juga menunjukkan sebagai suatu disiplin pengajaran dari bidang tertentu.

“Selanjutnya Wisnu (2005: 5) memberikan pengertian bahwa Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian upaya organisasi dan proses penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang telah ditetapkan.” Dari definisi tersebut diketahui bahwa manajemen pada dasarnya berkaitan dengan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Dari definisi tersebut diketahui bahwa manajemen pada dasarnya berkaitan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian dalam suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Wesha (1992: 5): “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, serta mengawasi aktivitas-aktivitas suatu organisasi. Dalam rangka upaya mencapai suatu organisasi sumber-sumber daya alam untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien.”

Manajemen yang dimaksud dari pendapat diatas tidak terlepas dari proses dan fungsi manajemen sebagai aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan dan dikordinasikan oleh sumber daya manusia dan sumber daya alam untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien

Menurut Tery (Wesha, 2000: 20) “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan serta tercapai sasaran yang telah ditentukan melalui sumber-sumber daya manusia dan sumber–sumber lainnya.”

Berdasarkan pendapat diatas, dapat diketahui dengan jelas bahwa fungsi utama dalam manajemen menurut Tery yaitu terdiri dari *Planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pergerakan), dan *Controlling* (pengendalian) yang disingkat dengan (POAC).

Berdasarkan pendapat diatas menegaskan bahwa teori manajemen adalah sebagai alat untuk mengerjakan sumber daya manusia dan non sumber daya manusia dalam mancapai tujuan organisasi secara



efisien dan efektif, bermanfaat dalam kehidupan manusia dan alam sekitarnya.

Uraian diatas menunjukkan juga bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi keuangan, peralatan, dan informasi seperti halnya orang dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Orang atau manusia adalah sumber daya yang terpenting bagi setiap organisasi, tetapi para manajer tidak akan mencapai tujuan secara optimal bila mereka mengabaikan sumber daya organisasi lainnya.

#### **4. Konsep Kinerja Organisasi.**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Dewasa ini kata 'kinerja' telah menjadi kata yang telah memasyarakat, hampir semua kalangan seringkali menggunakan istilah kinerja ini, mulai dari media masa, pejabat birokrat, pelaku bisnis bahkan sampai masyarakat awam, namun demikian tidak ditemukan definisi yang definitif tentang kinerja. Hal ini dikarenakan istilah kinerja tidak ditemui dalam kamus besar bahasa Indonesia, kecuali kamus bahasa Indonesia lainnya yang menyatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atas kemampuan kerja. Sehingga berbagai pihak cenderung memberikan padanan kata kinerja dengan '*performance*' dalam bahasa Inggris.

*Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Suyadi Prawirosentono, 1999: 2).

Disamping itu konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* (Rue & Byars, 1981 dalam Keban 1995) . Dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sluyter (1998: 23) , kinerja organisasi didefinisikan sebagai : “*The organization’s overall effectiveness is meeting the identified needs of each of its constituent groups through systemic efforts that continuously improve its ability adress those needs* “. Dari pengertian tersebut terdapat dua aspek penting tingkat keefektifan seluruh bagian organisasi didalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dari kelompok-kelompok penting yang berhubungan dengan organisasi tersebut dan bagaimana usaha organisasi tersebut secara sistematis dalam mengembangkan kemampuannya untuk memenuhi apa yang dibutuhkan tersebut.

Menurut Whitmore (1997: 104) kinerja adalah pengekspresian penuh potensi seseorang menuntut pengambilan tanggungjawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Pendapat yang berbeda yang berkaitan dengan konsep kinerja organisasi dikemukakan oleh Yuwono (2002: 23) yang mengatakan bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya, konsep dasar kinerja (*the basic conceptions of performance*) dapat dilakukan pendekatan melalui *the engineering approach defines* dan *the economic market place approach*. Kinerja menurut *engineering approach* diartikan sebagai rasio (perbandingan) antara sumber daya yang digunakan (input) dengan standar unit-unit kerja yang dihasilkan. Sedangkan pengertian kinerja sebagai *the economic market place approach* berkaitan dengan tingkat produksi yang dihasilkan, disesuaikan dengan penggunaan sumber daya tertentu (Widodo, 2001: 207).

Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi. Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001: 329) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006: 260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Tjokrowinoto (1995: 8), suatu organisasi bukanlah merupakan suatu sistem yang tertutup melainkan organisasi tersebut akan selalu berinteraksi dengan lingkungan, dilain pihak akan selalu dipaksa untuk memberikan tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya.

Definisi yang diberikan Churman seperti yang dikutip oleh Hammer dan Organ (dalam Adam I. Indrajaya, 2002: 201) berbunyi :

*“The environmental of an organization is composed to those variables that affect the performance of the organization, but over which the organization has little or no direct control”* ( Lingkungan suatu organisasi terdiri dari beberapa variabel yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi, tetapi orang itu sendiri sedikit atau malah tidak dapat mempengaruhi lingkungan tersebut)

Menurut Atmosoeparto (2001: 11-19) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal seperti sebagai berikut :

a. Faktor eksternal terdiri dari :

- 1) Faktor Politik, yaitu yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk bekerja secara maksimal.
- 2) Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
- 3) Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang ditengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor Internal terdiri dari :

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- 3) Sumber Daya Manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datangnya dari dalam organisasi (faktor internal maupun faktor yang berasal dari luar faktor eksternal). Sementara setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik tersendiri, baik untuk organisasi swasta yang lebih berorientasi pada pencapaian keuntungan maupun organisasi publik milik pemerintah yang memiliki orientasi pada pencapaian pelayanan publik yang optimal.

Meningkatnya perhatian akan pentingnya peranan faktor lingkungan tersebut didukung pula oleh berkembangnya pandangan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem yang terbuka, setiap organisasi mendapatkan masukan (*input*) dari

lingkungannya baik berupa bahan mentah, peralatan dan perlengkapan maupun berupa sumber dana dan tenaga manusia. Organisasi yang mendapat masukan berupa informasi perkembangan ekonomi dan politik, pergeseran sistem, gerak persaingan dan lain sebagainya. Organisasi juga memberikan keluaran (*output*) untuk kepentingan lingkungannya baik berupa barang atau jasa. Terhadap keluaran tersebut, organisasi harus memberikan perhatian karena akan memberikan akibat langsung bagi kegiatan evaluasi organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa hidup matinya organisasi sangat tergantung kepada kemampuannya memanfaatkan lingkungannya dan kepada kesediaan lingkungan menerima kehadirannya.

Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari 2 (dua) segi. Pertama, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada diluar organisasi, seperti kondisi ekonomi, politik, sosial. Kedua adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor didalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berlangsungnya kegiatan mencapai tujuan.

Dengan adanya lingkungan luar organisasi dapat mempunyai dimensi penting untuk membandingkan lingkungan luar satu sama lainnya dalam hubungannya dengan dinamika organisasi terutama mereka berpengaruh terhadap tingkat kepastian atau ketidakpastian yang menentukan apakah organisasi dapat mengambil keputusan mengenai cara-cara bertindak di masa depan.

Menurut Duncan dalam Steers (1984: 104) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat disebabkan oleh 3 (tiga) kondisi :

- a. Kurangnya informasi mengenai faktor lingkungan yang bertalian dengan situasi khusus pengambilan keputusan organisasi.
- b. Ketidakmampuan untuk secara tepat menetapkan kemungkinan mengenai cara faktor-faktor lingkungan itu mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sebuah unit penentu dalam melaksanakan fungsinya.
- c. Kurang informasi mengenai kerugian yang harus dipikul akibat keputusan atau langkah yang keliru.

Lebih lanjut, Menurut Steers (1984: 115) mengatakan pengaruh lingkungan atas keberhasilan organisasi memperlihatkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yang ditemukan secara cukup konsisten, yaitu :

- 1). Tingkat keterdugaan keadaan lingkungan
- 2). Ketepatan persepsi terhadap keadaan lingkungan
- 3). Pengertian rasionalitas dalam tindakan organisasi.

Persepsi keadaan lingkungan dimaksudkan jika manajemen dapat melihat dengan tepat tingkat kerumitan, kemantapan dan ketidakpastian yang terdapat dalam lingkungan luarnya, kemungkinan organisasi memberikan tanggapan dan mengadakan penyesuaian yang tepat juga akan menjadi makin besar. Tetapi, dilain pihak organisasi 'menciptakan' lingkungan yang tidak realistis (baik karena manajemen tidak mampu



memandang jauh kedepan atau kekurangan keahlian yang diperlukan kekurangan waktu atau sebab lainnya), maka pengaruh negatifnya terhadap keberhasilan organisasi dapat besar sekali artinya.

Keterdugaan lingkungan dimaksudkan kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya secara berhasil dimungkinkan karena terutama oleh kemampuannya untuk mengetahui bagaimana jadinya lingkungan luar itu kelak. Makin besar kepastian para manajer akan keadaan lingkungannya nanti, maka akan besar pula peluang yang mereka miliki untuk bertindak sesuai dengan itu.

Berdasarkan pendapat *Steers* di atas, maka yang dimaksud dengan faktor lingkungan kerja adalah tingkat keberhasilan aparat/pegawai dalam mengantisipasi pengaruh lingkungan kerja baik itu dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal) terhadap perubahan nilai terhadap kinerja organisasi Bawasda.

Perubahan lingkungan bisa bersifat peluang dan atau tantangan terhadap kelangsungan hidup organisasi, sebab organisasi mencari sumber daya dari lingkungan kemudian dikembalikan sebagai output dan memperoleh sumberdaya baru dari lingkungan.

Dalam konteks pengukuran kinerja organisasi terhadap perubahan lingkungan dilihat dari sejauh mana kepekaan dan daya tanggap organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Pengukuran tugas pokok dan fungsi Bawasda terhadap perubahan lingkungan eksternal dalam penulisan ini lebih ditekankan pada kesiapan Bawasda terhadap paradigma baru pengawasan terkait dengan adanya pergeseran anggaran berbasis kinerja.

Sementara pengukuran tugas pokok dan fungsi Bawasda terhadap perubahan lingkungan internal dilihat dari sejauhmana pengaruh perubahan struktur dan penempatan orang dalam jabatan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi .

Menurut Mangkunegara (2005: 15) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins (2006: 90) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2006: 90) yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan

kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi menjelaskan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrēm (terlalu banyak atau sedikit).
4. Rekan kerja yang mendukung Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena

sukses ini, mempunyai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi

## **5. Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Menurut Mahsun (2006: 15), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Sedangkan Simanjuntak (2005: 34), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencap hasil untuk mencapai tujuan perusahaan. 21 Menurut Mathis dan Jackson (2006: 378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan karyawan.

Kinerja pegawai adalah 25 yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada organisasi. Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pada sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan

keberhasilan organisasional. Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menandakan bahwa seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktifitas dan kinerja organisasional secara signifikan. Karyawan dalam organisasi dapat menjadi keunggulan dalam bersaing. Namun, mereka juga bisa menjadi penghambat. Ketika beberapa karyawan tahu bagaimana melakukan pekerjaannya, ketika karyawan terus menerus meninggalkan organisasi dan ketika karyawan tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi. Kinerja individu, motivasi dan retensi karyawan merupakan faktor utama organisasi untuk memaksimalkan efektifitas sumber daya manusia individual.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Robbins (2007: 33), menyatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau Ability (A), Motivasi atau Motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O) dengan persamaan sebagai berikut:  $Kinerja = f(A, M, O)$  Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor tersebut. Indikator Kinerja Karyawan Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja.

Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Prawirosentono (2009: 54) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan dan upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Mathis dan Jackson (2006:113), kinerja para karyawan adalah awal dari keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Kemampuan individual, kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.
2. Usaha yang dicurahkan, usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang

diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Dukungan organisasional, dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.
4. Kuantitas dari hasil pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam prosentase atau indeks.
5. Kualitas dari hasil kualitas bersifat relatif sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera individu. Kualitas dapat dilihat dan di rasakan atau di raba.
6. Ketepatan waktu dari hasil Dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan selalu membutuhkan waktu. Waktu merupakan sumber daya yang berharga dan terbatas sehingga tidak dapat disimpan atau ditunda, untuk itu waktu harus digunakan secara optimal.
7. Kemampuan Kerja Sama Kemampuan kerja sama yang dimaksud adalah kemampuan seorang karyawan dalam bekerja sama dalam sebuah team kerja dapat membentuk kinerja yang positif.

8. Tingkat Kehadiran Tingkat kehadiran karyawan dalam sebuah perusahaan juga dapat menjadi sebuah faktor yang membentuk kinerja karyawan.

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, peluang, standart, dan umpan balik. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan seperti berikut.



a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standart

Standart mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standart merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standart, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standart menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standart yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

#### c. Umpan Balik

Antara tujuan, standart, dan umpan balik bersifat saling terkait umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standart. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standart kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

#### d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat menyelesaikan pekerjaan.

#### e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan

baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standart terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang Pekerja

Perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan emngambil waktu yang tersedia. Jika pekerjaan dihindari karena *supervisor* tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari

kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi (Wibowo, 2013: 101-105).

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Kartini Sambel (2002), Analisis kinerja aparatur pada sekretariat daerah propinsi sulawesi utara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diolah dari hasil pengamatan dan wawancara dengan aparatur pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara serta pihak-pihak yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai suatu organisasi. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen; kepemimpinan dan budaya sebagai variabel independen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator efektivitas, kualitas layanan dan responsivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya

sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara. Optimalisasi peran serta kepemimpinan perlu dilakukan untuk memperbaiki/meningkatkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara di masa yang akan datang yaitu melalui keikutsertaan pegawai pada kursus-kursus, pelatihan teknis fungsional dalam bidang tugas menuju aparatur yang profesional.

M. Rizal Iatuconsina (2003) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada Badan Pengawasan Provinsi Maluku masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator efektivitas, efisiensi dan kualitas layanan pengawasan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, sumber daya manusia dan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi Badan Pengawasan Provinsi Maluku.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi Badan Pengawasan Provinsi Maluku saran yang dapat kami sampaikan adalah: 1) sosialisasi visi, misi dan tujuan organisasi kepada seluruh pegawai baik melalui rapat staf, diskusi, dan informal *meeting*. 2) Mengembangkan kemampuan pemimpin dalam berinovasi serta mendorong peran pemimpin melakukan pembinaan mental spriritual pegawai. 3) Peningkatkan kualitas layanan pengawasan/pemeriksaan melalui kegiatan menambah jumlah pegawai sesuai keahlian yang dibutuhkan organisasi, melakukan pendidikan dan latihan yang intensif.

Dirk Malaga Kusuma (2013: 10) Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Jenis penelitian yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang memaparkan atau menggambarkan segala peristiwa yang diperoleh di lapangan dan untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data yang diperoleh, dan bertujuan untuk memberikan penjelasan dari variabel yang diteliti, dalam hal ini yaitu pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik penelitian Kepustakaan serta teknik penelitian Lapangan yang terdiri dari observasi secara langsung ke objek penelitian, wawancara secara langsung kepada narasumber, dan dokumentasi. Narasumber dalam penelitian ini yaitu Kepala Badan Kepegawain Daerah (BKD), para kepala bidang, kassubid, dan para pegawai atau staf yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur.

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal karena berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa BKD Kabupaten Kutai Timur membutuhkan lebih banyak Sumber Daya Manusia (SDM) dan memiliki kemampuan serta pengalaman serta tingkat disiplin Pegawai yang masih

rendah ditandai dengan banyak pegawai yang datang terlambat dan sering keluar kantor saat jam kerja. Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas, maka perlu diadakan pelatihan-pelatihan guna peningkatan kemampuan para pegawai serta sanksi yang tegas kepada pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas.

Menurut Nila Agustina Zen, (2016) Analisis Kinerja Aparatur Pelayanan Publik (Studi pada Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal Kabupaten Lampung Timur dalam Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan dan Izin Gangguan). Hasil penelitian mengenai kinerja aparatur pelayanan yang diterapkan pada Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal Kabupaten Lampung Timur menunjukkan kinerja aparatur pelayanan yang tidak baik yaitu faktor intern pada indikator etika pelayanan, sistem insentif dan semangat kerjasama, faktor ekstern pada indikator prosedur pelayanan dan penyediaan sarana dan prasarana.

### **C. Defenisi Konsep Penelitian**

Defenisi konsep penelitian perlu dirumuskan ke dalam batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari adanya interperensi yang berbeda terhadap masalah yang akan diteliti, oleh karena itu yang di maksud penelitan ini adalah:

1. Motivasi Kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan

para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai dilihat dari indikator- indikator defenisi konsep yaitu:

- a). Gaji dan Insentif balas jasa yang dibayar secara periodik (bulan) kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti (jumlahnya jelas) dan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai (BPSDM) tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- b). Prestasi Kerja adalah kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang pegawai didalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- c). Lingkungan Kerja Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai (BPSDM)

2. Kemampuan Kerja adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang dilihat dari tiga indikator- indikator yaitu:

- a). Pendidikan, dalam hal pendidikan mempengaruhi kinerja pegawai
- b). Pelatihan, pelatihan yang sudah didapatkan pegawai baik dari instansi sendiri maupun dari instansi lain.
- c). Keterampilan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai untuk menunjang produktifitas kerja di kantor (BPSDM)

3. Pemberian Kesempatan Kerja suatu keadaan yang menggambarkan terjadinya lapangan kerja (pekerjaan) untuk diisi pencari kerja. Yang dilihat dari tiga indikator- indikator yaitu:



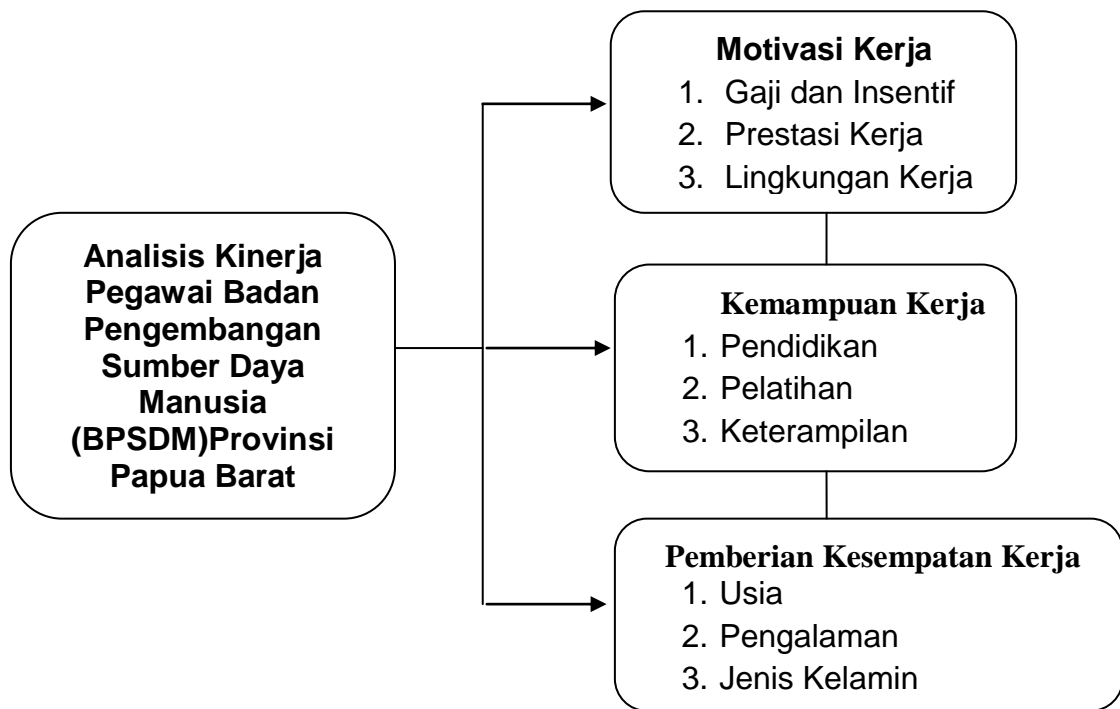
- a). Usia dalam hal ini apakah berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang dilakukan pegawai antara usia muda dan tua.
- b). Pengalaman dalam hal ini adalah kegiatan yang sudah dilakukan pegawai dalam bekerja.
- c). Jenis Kelamin dalam hal ini adalah perbedaan antara laki-laki dan perempuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

#### **D. Kerangka Konsep**

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Kemampuan administrative pemerintah daerah akan sangat ditentukan oleh kualitas pegawai. Kualitas pegawai dapat dikembangkan agar kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat terlaksana dengan baik.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sebagai salah satu bagian dari organisasi pemerintah juga memerlukan pengembangan sumber daya manusia (aparaturnya) dengan melihat motivasi, kemampuan, serta pemberian kesempatan bekerja, pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Untuk mengetahui bagaimana Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.

Adapun kerangka konsep penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Skema Kerangka Konsep

### **a. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan Fokus Masalah, maka beberapa pertanyaan yang diajukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1). Bagaimanakah motivasi kerja yang diberikan untuk mengembangkan Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat?
- 2). Bagaimanakah kemampuan kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat?
- 3). Bagaimanakah pemberian kesempatan kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat?

## **BAB III**

### **DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Alasan peneliti menggunakan metode ini karena ingin mendapatkan data yang lebih lengkap, mendalam, kredibel dan bermakna tentang Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Dalam Analisis Kinerja Pegawai, Peneliti ingin mengetahui Bagaimana Motivasi, Kemampuan, dan Pemberian kesempatan kerja terhadap Pegawai Badan Sumber Daya Manusia di Provinsi Papua Barat.

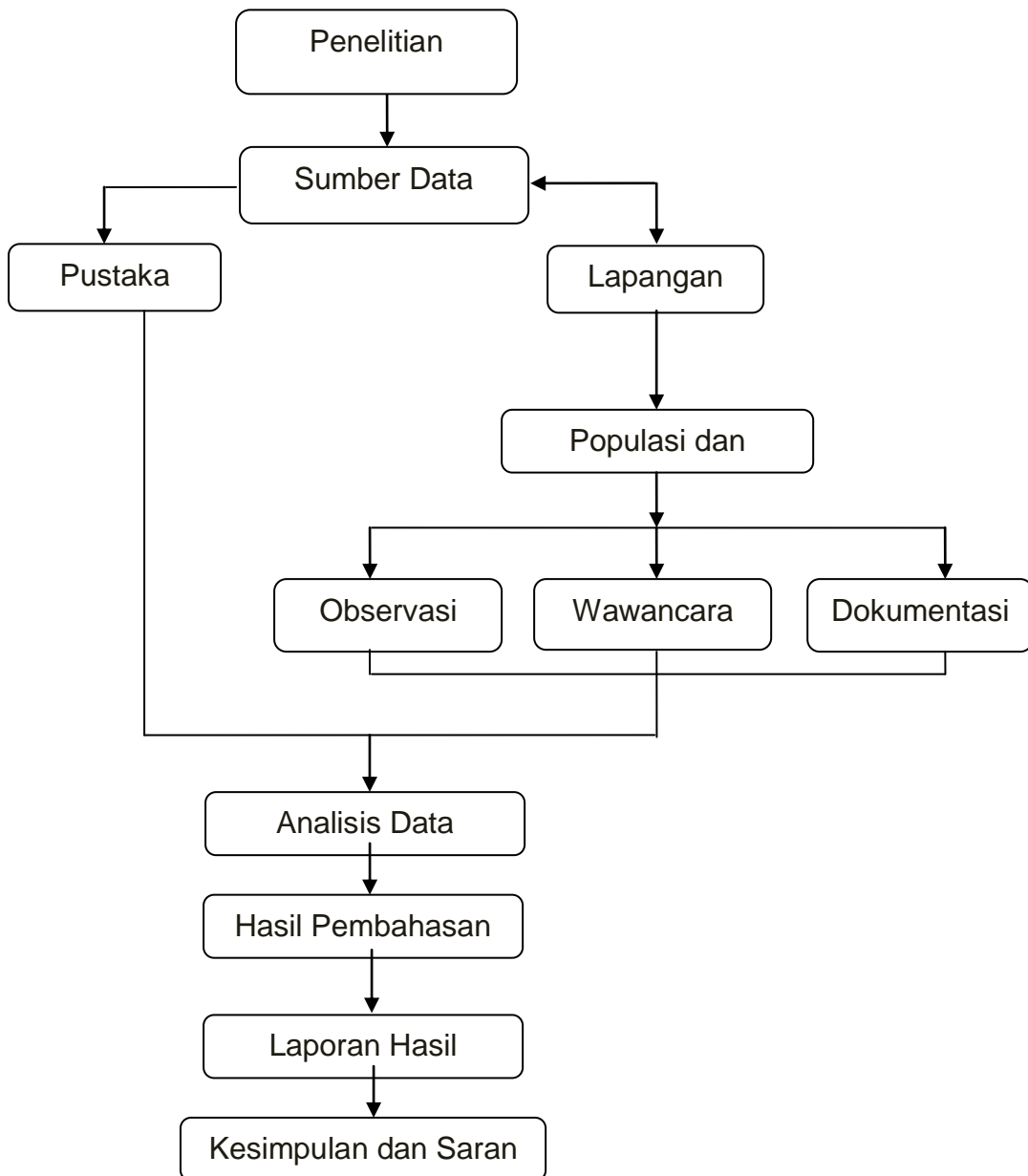
#### **B. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini adalah merupakan analisis yang mengatur pelaksanaan penelitian. Adapun desain penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data-data yang akan diteliti
2. Pengkajian teoritis melalui kepustakaan, beberapa makalah, artikel, buku teks, jurnal, laporan penelitian yang relevan, dan lain-lain sebagai sumber informasi.
3. Selanjutnya membuat laporan dari analisis data sesuai dengan permasalahan dan interpretasi satu persatu.

Penelitian ini tentang Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Waktu penelitian mulai

dari tahap awal hingga selesainya penulisan memerlukan waktu 3 bulan mulai dari bulan Oktober sampai bulan Desember 2017.



Gambar 3. Desain Penelitian Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

### **C. Sumber Data**

Salah satu ciri yang membedakan penelitian kualitatif dengan kuantitatif adalah subjek penelitian Menurut Rianse & Abdi (2009: 11), penelitian kualitatif tidak menuntut subjek/sampel yang banyak. Dengan asumsi bahwa subjek yang paling tahu tentang tema yang diteliti, maka dimungkinkan peneliti akan memperoleh subjek terbatas. Arikunto (2005: 369) memberikan pendapat sebagai berikut: “Jika peneliti memiliki ratus subyek dalam populasi, maka mereka dapat menentukan kurang lebih 25-30 persen dari jumlah tersebut”. Jika jumlah anggota subjek/sampel dalam populasi hanya meliputi antara 100-150 orang, dan dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan angket, maka sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya. Namun apabila peneliti menggunakan teknik wawancara dan observasi (pengamatan), jumlah tersebut dapat dikurangi menurut teknik sampel dan sesuai dengan kemampuan peneliti.

Dalam penelitian kualitatif, jumlah subjek tidak perlu terlalu banyak karena tujuannya adalah untuk menganalisis lebih mendalam mengenai sebuah fenomena atau kejadian. Tidak ada patokan khusus jumlah subjek untuk penelitian kualitatif. Selain karena metode pengumpulan datanya yang menggunakan observasi, wawancara, dan diskusi yang tentu saja memerlukan waktu yang panjang sehingga tidak dimungkinkan untuk mengambil subjek yang terlalu banyak.

Sebagaimana yang di ungkap dalam penelitian ini tentang Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Jenis data dalam penelitian ini bersifat “*skematik* dan *naratif*”. untuk memperoleh data kualitatif tersebut penelitian menggunakan teknik pengumpulan dua sumber data sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang secara langsung diperoleh dari sumbernya, melalui observasi dan wawancara mendalam.

Wawancara dilakukan melalui tanya jawab atau *interview* secara mendalam (*depth-interview*) kepada informan yang berada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dan untuk melengkapi hasil wawancara maka dilakukan pengamatan terlibat/langsung terhadap objek yang diteliti. Di samping itu, melalui pengamatan diharapkan bahwa realitas dan konteks penelitian akan dapat dipahami secara mendalam.

Adapun Informan yang memberikan informasi terkait dengan masalah yang diteliti berupa data, informasi, ataupun fakta dari objek penelitian adalah sebagai berikut:

i. Kepala BPSDM	:	1 Orang
ii. Kepala Sekertaris BPSDM	:	1 Orang
iii. Bidang Sertifikasi dan Kopetensi Kelembagaan	:	1 Orang
iv. Bidang Pengembangan Kopetensi Teknis	:	1 Orang
v. Bidang Pimpinan Daerah & Pimpinan Tinggi	:	1 Orang
vi. Widyaswara Muda	:	3 Orang
<hr/>		
Jumlah		8 Orang

2. Data Sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yaitu data diperoleh melalui buku, dokumen-dokumen tertulis, dan internet yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

#### **D. Teknik dan Instrumen pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam setiap penelitian ilmiah, salah satu hal yang penting adalah bagaimana data yang di peroleh adalah data yang benar dan objektif yang menggambarkan kondisi yang sesungguhnya. Untuk memperoleh data menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

##### **a. Teknik Observasi**

Dengan metode ini peneliti mendapatkan data dan informasi dengan cara mengadakan pengamatan kepada objek yang akan di teliti, terutama mengenai Analisis kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Untuk melengkapi hasil wawancara akan dilakukan observasi terlibat, yaitu terlibat langsung mengamati objek yang diteliti.



b. Teknik Wawancara

Untuk memperoleh data secara lebih mendalam, maka dilakukan wawancara melalui tanya jawab atau *interview* secara mendalam kepada informan. Kemudian dilakukan observasi/pengamatan pada objek yang diteliti dengan harapan bahwa realitas dan konteks penelitian akan dapat dipahami secara mendalam.

c. Teknik Dokumentasi

Cara pengumpulan data ini digunakan untuk mendapatkan data sekunder, terutama yang berkaitan dengan objek penelitian dilakukan atau pada dinas-dinas yang terkait dikunjungi untuk mendapat data.

## **2. Instrumen Pengumpulan data**

a. Pedoman Observasi

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

b. Pedoman Wawancara

Wawancara di bantu dengan menggunakan instrumen berupa daftar pedoman wawancara. Tujuan menggunakan pedoman wawancara agar dapat lebih terarah sehingga tidak keluar dari fokus permasalahan yang di teliti. Namun dalam pelaksanaanya dilakukan secara santai dan terkesan tidak formal.

c. Pedoman Dokumentasi

Penelitian melakukan pengumpulan data dengan cara mencatat dokumen-dokumen (arsip) yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dikaji terkait dengan Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

## **E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

### **1. Teknik Pengolahan Data**

Tahapan kegiatan pengelolaan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Mengklasifikasikan Materi data yaitu:

- 1) Catatan keefektifan Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat (hasil observasi, wawancara).
- 2) Data skunder dari dinas Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat berdasarkan kebutuhan penelitian seperti dokumentasi.

b. Mengelolah data berdasarkan keterkaitan antara Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dalam peningkatan Kinerja pegawai.

c. Mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistematis hasil penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

## 2. Teknik Analisis Data

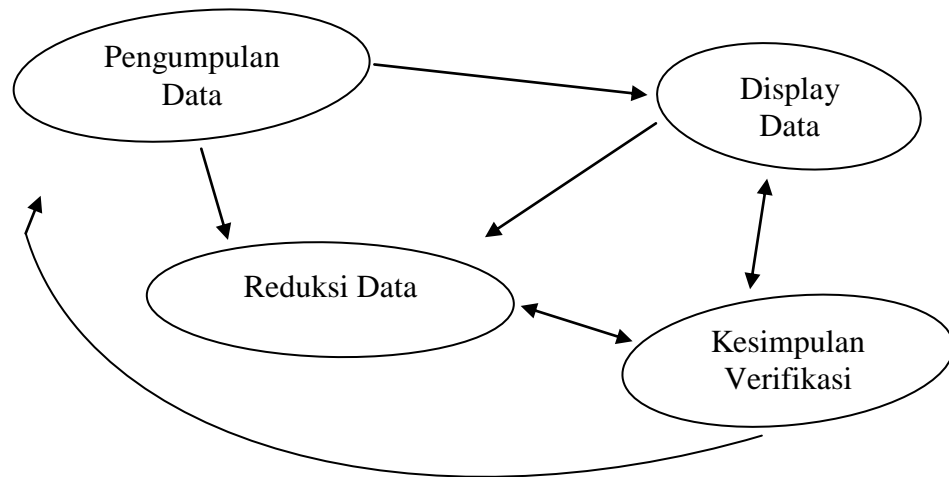
Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif, yaitu dengan menggambarkan bagaimana Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.

Tahapan yang dilakukan adalah setelah data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*indept interview*) dari informan untuk selanjutnya :

- 1) Membuat transkrip dari hasil wawancara;
- 2) Mempelajari semua data yang sudah terkumpul dan menyeleksi pertanyaan penelitian pertanyaan dengan catatan-catatan yang diperoleh dengan wawancara;
- 3) Mencari makna khusus pada pertanyaan yang dapat menjadi kata kunci;
- 4) Memproses semua kata kunci sebagai bahan untuk membuat interpretasi
- 5) Membuat interpretasi dari kata kunci selanjutnya membuat perbandingan dengan ketentuan yang ada dalam pedoman/petunjuk teknis dan menghubungkan dengan teori atau hasil penelitian.

Pada model analisis data ini penulis menggunakan pendekatan model Miles dan Huberman (1984: 4) bahwa dalam reduksi data menunjukan pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan

pemisahan, dan pertransformasian data mentah yang terlihat dalam catatan tertulis di lapangan, sebagaimana tergambar di bawah ini :



Gambar 4: Model Analisis

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Instrumen pengumpulan data merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data.

b. 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.

c. *Data Display* (Penyajian Data)

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

d. 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, di dukung oleh bukti - bukti yang valid dan konsisten saat peneliti ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel.

## **F.Keabsahan Data**

Pengabsahan data harus dilakukan untuk penelitian kualitatif.

Pengabsahan data dilakukan dengan cara:

1. Melakukan triangulasi

Triangulasi adalah mengumpulkan data pembandingan dari informan tambahan. Informan tambahan ini bisa satu sampai lima orang. Data yang diperoleh dari triangulasi ini ikut dikelompokkan, diredaksi, dan dianalisis.

## 2. Melakukan Pengecekan Ulang

Melakukan pengecekan ulang adalah kembali mempertanyakan kesesuaian hasil interpretasi data wawancara, kepada satu atau dua informan kunci, untuk mengetahui apakah hasil interpretasi tersebut sudah sesuai dengan maksud informan kunci.

## 3. Melakukan Perpanjangan Waktu Penelitian

Memperpanjang waktu penelitian, yaitu bilamana yang menjadisumber data penelitian berupa dokumen atau perilaku yang sedang berlangsung, maka untuk keabsahan data, dokumen diteliti dan ditelaah lagi, perilaku yang sedang berlangsung diamati lagi. Perpanjangan waktu itu sampai dua minggu, dibutuhkan jika data belum jenuh.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil BPSDM Provinsi Papua Barat**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Papua Barat Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Gubernur Provinsi Papua Barat Nomor 42 tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat yang pada awalnya merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Papua Barat

Tugas pokok Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat adalah melaksanakan pengembangan SDM aparatur dibidang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Didalam pelaksanaan tugas pokok tersebut, BPSDM Provinsi Papua Barat menjalankan fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pengembangan SDM provinsi;
- 2) Penyelenggaraan kompetensi aparatur dilingkungan pemerintahan provinsi dan kabupaten/kota.

- 3) Penyelenggaraan sertifikasi kompetensi aparatur dilingkungan pemerintahan provinsi kabupaten/kota
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan pengembangan SDM aparatur diprovinsi dan kabupaten/kota.
- 5) Pelaksanaan administrasi BPSDM Provinsi.
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai tugas dan fungsinya.

## **2. Visi dan Misi Papua Barat**

### **a. Visi**

“Menuju Papua Barat yang Aman, Sejahtera dan Bermartabat.”

### **b. Misi**

- 1) Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik berbasis aparatur yang bersih dan berwibawa (good and clean governance) serta otonomi khusus yang efektif;
- 2) Mewujudkan pengelolaan lingkungan dari SDA yang berkeadilan dan berkelanjutan;
- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan dasar dibidang pendidikan dan kesehatan;
- 4) Meningkatkan kapasitas infrastruktur dasar;
- 5) Meningkatkan daya saing perekonomian dan investasi daerah berbasis pariwisata.
- 6) Membangun pertanian yang mandiri dan berdaulat;

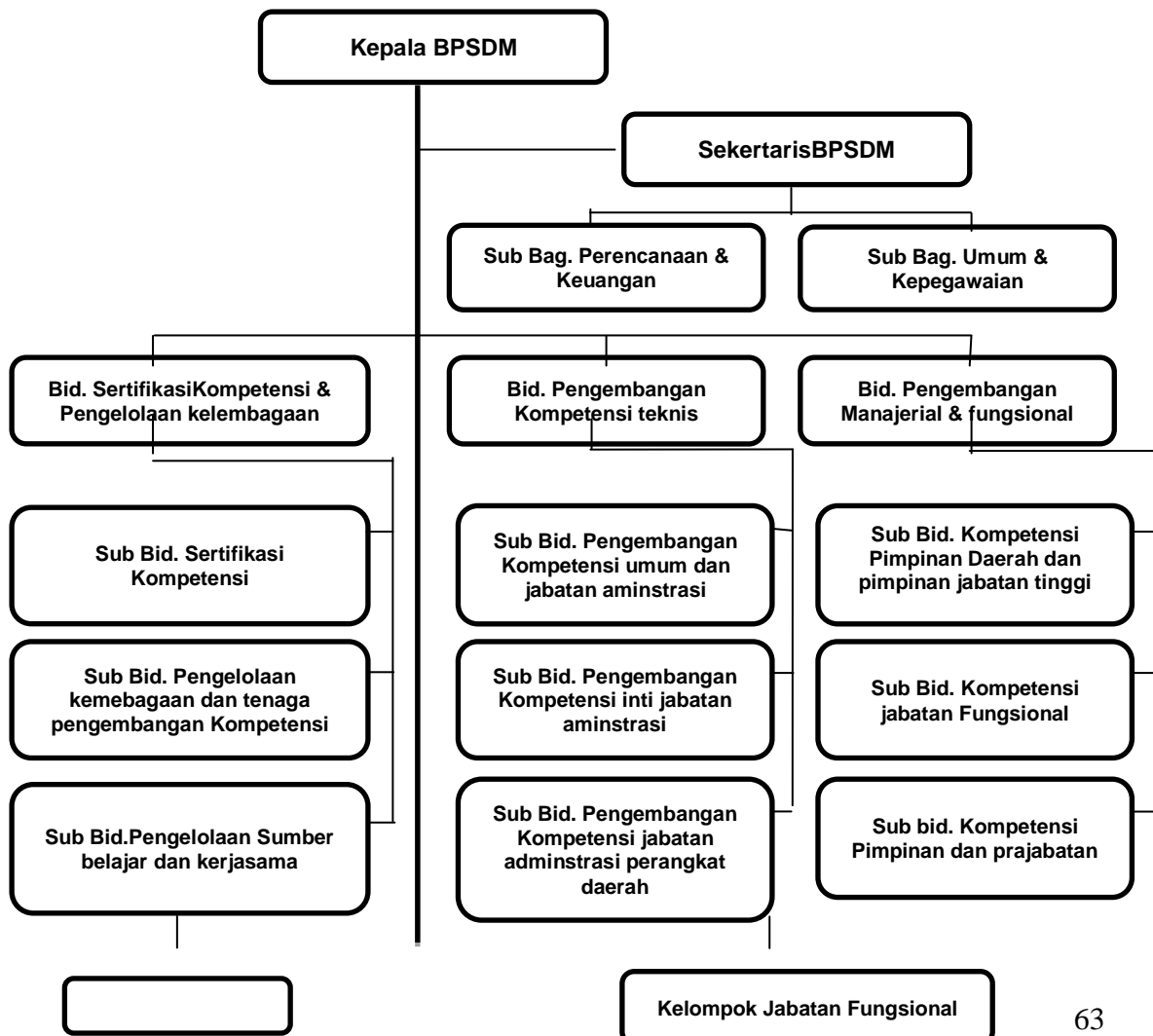


- 7) Memperkuat pemberdayaan masyarakat, perempuan dan perlindungan anak berbasis masyarakat berketahanan social.
- 8) Memperkuat kerukunan umat beragama dan kondisivitas daerah.

### 3. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada gambar di bawah:

**Gambar 5**  
**Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat**



## **B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

### **1. Motivasi Kerja**

Motivasi Kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagaisasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi publik harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk

mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dengan bertitik tolak dari arti motivasi tersebut. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang pegawai untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran organisasi. Tujuan organisasi dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Tujuan dari sebagian besar karyawan dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial,

dan semua kebutuhan organisasi, maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah suatu rangsangan atau dorongan yang timbul pada diri seorang pegawai untuk meningkatkan semangat dalam bekerja. Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur motivasi kerja pegawai yaitu: Gaji dan Insentif, Prestasi Kerja, Lingkungan Kerja yang ada dalam Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

#### **a. Gaji dan Insentif**

Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan bantuan orang lain. Manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dan memerlukan motivasi atau dorongan dari orang lain untuk mencapai apa yang menjadi tujuan hidup. Pemberian motivasi kerja dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan pegawai yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seenaknya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal, demikian dengan gaji dan insentif pegawai akan termotivasi kerja apabila gaji dan insentif di bayarkan sesuai dengan kinerja dan dibayarkan tepat waktu.

Berdasarkan hasil wawancara (06 Oktober 2017) yang dilakukan oleh bapak Marthinus Salamala selaku kepala Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan bahwa:

*Gaji dan insentif yang diterima pegawai sebenarnya merupakan gaji atau imbalan dari balas jasa dari hasil kerja selama sebulan dalam bekerja insentif bisa didapat.*

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap gaji dan insentif yang diberikan kepada pegawai sama seperti yang di kemukakan oleh bapak Edison Ompe selaku Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) yang diwawancarai tanggal (06 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Gaji dan insentif yang diberikan kepada pegawai untuk mendorong pegawai untuk tetap semangat dalam menyelesaikan pekerja dengan hasil yang maksimal.*

Gaji dan insentif merupakan salah satu variabel penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Insentif perlu juga mendapat perhatian pemerintah dalam setiap instansi. Gaji dan insentif merupakan daya dorong bagi seseorang untuk melakukan suatu tindakan, banyak faktor yang membuat seseorang termotivasi atau terdorong melakukan suatu tindakan diantaranya pemberian insentif berupa gaji. Fungsi utama dari gaji dan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai. Seperti yang di kemukakan oleh bapak Faisal Keilan, selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kopetensi Pimpinan Daerah &

Pimpinan Tinggi dalam wawancara tanggal (06 Oktober 2017) mengemukakan bahwa:

*Gaji dan insentif menjadi faktor mendorong seorang untuk bekerja lebih semangat lagi, karena tanpa uang atau gaji maka seorang pekerja tidak dapat bekerja dengan serius karena tidak ada faktor pendorong seperti gaji.*

Gaji dan insentif menjamin bahwa Pegawai akan mengarahkan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian gaji dan insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Dengan memberikan gaji dan insentif kepada pegawai maka diharapkan itu akan memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dalam bekerja dan dapat menunjukkan prestasi yang baik. Untuk meningkatkan kinerja dan prestasi pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Motivasi kerja merupakan serangkaian usaha-usaha didalam rangka memberikan dorongan, harapan gaji dan insentif kepada pegawai agar dapat mencukupi kebutuhan hidup yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang di kemukakan Richard S. Patty, dalam wawancara pada tanggal (06 Oktober 2017) adalah:

*Gaji dan insentif, cukup untuk bisa memenuhi kebutuhan hidup sebagai pegawai dan menjadi semangat tersendiri apabila diberikan gaji dan insentif sesuai dengan tugas yang dikerjakan selama sebulan.*

Berdasarkan dengan hasil wawancara informan diatas ditarik kesimpulan bahwa salah satu kebijakan yang harus optimalkan yaitu

melihat tingkat kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang baik sehingga diberikan penghargaan berupa gaji dan insentif yang didapatkan oleh pegawai selama satu bulan sudah berjalan dengan baik dan menjadi faktor pendorong yang membuat pegawai termotivasi untuk bekerja dengan semangat dan bisa bekerja lebih baik pada Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

### **b. Prestasi Kerja**

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah instansi untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) prestasi kerja seorang karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan organisasi. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Malayu S.P. Hasibuan (2008: 94), menjelaskan: "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Justine Sirait (2006: 128), menjelaskan tentang prestasi kerja bahwa : "Prestasi kerja adalah proses evaluasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi". Menurut T. Hani Handoko

(2007: 135), mengungkapkan sebagai berikut: “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya”

Dari beberapa pengertian prestasi kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau pegawai berdasarkan beban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi dan penghargaan yang disampaikan oleh bapak Marthinus Salamala, selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dalam wawancara tanggal (07 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut Saya, Kalau terkait dengan tugas pokok tidak perlu ada penghargaan kecuali untuk tugas-tugas yang khusus yang diberikan dan ada inovasi-inovasi baru yang dapat mendukung dan meningkatkan kinerja organisasi baru di berikan penghargaan kepada pegawai.*

Dari pernyataan yang diperoleh bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) memberikan masukan apa yang telah disampaikan selaku pimpinan SKPD dimana itulah tugas seorang pimpinan untuk memberikan penilaian prestasi kerja para pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Karena itu suatu dorongan daya dan karsa pimpinan, maka Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Sehingga fungsi dari manajemen terkait kebijakan pimpinan sebagai pengagas, pengarah, pemelihara dan pelaksana tujuan



organisasi melalui kerja sama dari Sumber Daya Manusia (SDM) dapat terlaksana, seperti yang diungkapkan oleh Mc.Farlan (Brantas: 2009).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Edison Ompe selaku Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan :

*Penghargaan diberikan kepada pegawai yang rajin dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Tentunya berkaitan dengan Perhatian dan penghargaan dengan tingkat kedisiplinan dan kinerja yang diperlihatkan oleh pegawai.*

Pemberian prestasi kerja kepada pegawai akan mengarahkan usahanya untuk lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Sedangkan tujuan utama pemberian prestasi kerja adalah untuk memberi motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Dengan memberikan penghargaan kepada pegawai maka diharapkan itu akan memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukkan prestasi kerja. Selain itu, ada beberapa pendapat yang dalam wawancara dikemukakan oleh Andik K.D Prasetyo, selaku Widyaiswara Muda di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Mengatakan bahwa:

*Tidak selalu ada penghargaan di berikan, karena pekerjaan yang dilakukan merupakan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, walaupun pekerjaan itu sangat membawa pengaruh besar terhadap organisasi, kenapa tidak kita diberi penghargaan.*

Hal yang sama juga diungkapkan dalam wawancara dengan Regina Papare, jabatan selaku Widyaiswara Muda di Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan bahwa:

*Ya, penghargaan tidak selamanya berupa uang, penghargaan juga dapat berupa kenaikan pangkat atau jabatan, dan lain-lain sehingga pegawai merasa ada perhatian dari pimpinan.*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat terdapat sistem pemberian gaji dan insentif yang baik untuk pegawainya. Gaji dan insentif tersebut diberikan kepada pegawai ketika menyelesaikan seluruh kegiatan terutama pekerjaan pokok yang ada pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat Selain itu, untuk mendorong prestasi kerja pegawainya agar berkinerja baik, pimpinan juga melakukan penilaian kepada pegawai yang berprestasi dalam pekerjaan dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan tersebut maka akan menciptakan motivasi pada pegawai dalam bekerja, sehingga akan mendorong pencapaian kinerja yang maksimal dalam kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat yang lebih baik.

Hal ini telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu memberi dorongan kepada pegawai agar bekerja dengan baik serta memotivasi mereka agar dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik pula. Dalam hal pengembangan kinerja pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dan guna mendukung

faktor seperti yang diuraikan di atas, maka diperlukan adanya peran pimpinan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara tanggal (06 Oktober 2017) dengan Bapak Marthinus Salamala, selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan:

*“Ada beberapa peranan saya selaku kepala Badan untuk dapat menjaga kestabilan kerja pegawai yang ada pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, peran tersebut diantaranya: peran memahami kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas , peran untuk mempengaruhi pegawai, peran memotivasi pegawai, peran antar pribadi, peran informasi dan peran untuk memotifasi bawahan”.*

Peran tersebut diuraikan dalam penjelasan dibawah ini dengan berdasar pada pedoman wawancara dan dikaitkan dengan teori pendukungnya Peran mempengaruhi merupakan suatu peran yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin karena seorang pemimpin itu harus mampu memberikan motivasi, teladan kepada pegawainya demi kelancaran tugas pokok yang dimilikinya. Kepala Badan selaku pimpinan telah mampu menjalankan peran kepemimpinannya dalam mempengaruhi pegawainya. Hal ini terlihat dengan keteladanan beliau terhadap waktu maupun bekerja. Kepala Badan selalu masuk dan pulang kantor tepat waktu dan Kepala badan juga selalu mengikuti apel pagi yang dilaksanakan setiap hari Senin.

Peran memotivasi seorang Kepala Badan atau pemimpin harus bisa memunculkan dan mengembangkan motivasi terbaik untuk merangsang kerja bawahannya. Sesungguhnya seorang pemimpin itu harus

bisa memotivasi bawahannya agar mereka mau bekerja dengan baik, guna mencapai sasaran kerja dalam peningkatan kinerja seorang pegawai. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat telah menjalankan peran kepemimpinannya dalam hal memotivasi pegawai. Kepala badan memberikan motivasi kepada pegawai setiap sat. Motivasi yang diberikan berupa motivasi material (insentif) dan motivasi non material (ucapan terimakasih langsung yang diberikan kepada pegawai atas hasil pekerjaannya dan arahan dari Kepala Badan apabila ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam bekerja).

Peran Informasi Kepala Badan telah menjalankan peran kepemimpinannya dalam hal penyampaian informasi kepada pegawai. Kepala Badan selalu menyampaikan informasi yang diperolehnya kepada pegawai setiap apel pagi, hal ini dilakukan agar informasi yang Kepala Badan sampaikan dapat diketahui oleh semua pegawai.

Berlandaskan pada hubungan dinamis yang berkualitas tinggi, pemimpin diharapkan mampu menciptakan hubungan yang mencakup unit-kerja, tim-tim kerja, departemen dan sekelompok *stakeholders*. Sehingga pemimpin dapat menciptakan komunitas-komunitas baru yang positif. Peran Pengambil Keputusan Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukan dan bilamana akan dilakukan.

Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk menetapkan sasaran, prioritas, strategi, solusi serta bertanggungjawab atas apa yang telah

ditetapkan Simon dalam Kartono (2005: 146) mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu: pertama *intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *intelligent*. Kedua yaitu *design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman, dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut jadi ada perencanaan pola kegiatan dan ketiga adalah teori yang berhubungan dengan peranan pengambilan keputusan adalah model *Kontigensi Vrom-Jago* dalam Safaria (2005: 81), Model ini berfokus pada derajat kepemimpinan partisipatif dan bagaimana tiap tingkatnya mempengaruhi kualitas dan tanggungjawab keputusan. Model ini berasumsi bahwa seorang pemimpin menghadapi sejumlah masalah yang harus dipecahkannya. Pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut bisa saja dibuat oleh pemimpin itu sendiri atau melalui diskusi dengan sejumlah bawahan, atau diserahkan pada bawahan secara penuh.

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) telah menjalankan peran kepemimpinannya dalam hal pengambilan keputusan. Kepala Badan selalu melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. Kepala Badan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk memberikan masukan atau saran terkait peningkatan kinerja pegawai yang ada pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Berdasarkan hasil wawancara dari masing-masing informan diatas maka ditarik kesimpulan dalam penelitian ini bahwa dari karakteristik pimpinan berkaitan dengan prestasi kerja pegawai itu ada hal yang diterapkan oleh pimpinan yaitu pemberian berupa penghargaan dari hasil pekerjaan serta insentif diluar dari gaji pokok. Dan hal ini akan berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

### **c. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik dalam suatu organisasi/ perusahaan yang dipersiapkan oleh manajemen yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja pegawai. Menurut Nitisemito (2002: 42), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, keamanan, musik dan sebagainya. Dalam menciptakan lingkungan kerja agar dapat menunjang aktifitas organisasi maka diperlukan pengaturan lingkungan kerja seperti udara, cahaya dan warna. Menurut Sedarmayanti (2001: 52) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

- 1). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Beberapa faktor

yang yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, yaitu :

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja
- b. Temperatur di tempat kerja
- c. Kelembaban di tempat kerja
- d. Sirkulasi udara di tempat kerja
- e. Kebisingan di tempat kerja
- f. Getaran mekanis di tempat kerja
- g. Bau-bauan di tempat kerja
- h. Tata warna di tempat kerja
- i. Dekorasi di tempat kerja
- j. Musik di tempat kerja
- k. Keamanan di tempat kerja

2). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi, yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan serta hubungan sesama rekan kerja.

Lingkungan kerja merupakan bagian dari motivasi eksternal pegawai untuk meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya kenyamanan, pegawai dapat bersemangat untuk bekerja sehingga produktivitas pun meningkat. Untuk itu pimpinan dalam suatu organisasi berperan penting memperhatikan lingkungan kerja pegawai.

Lingkungan Kerja Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja mereka. Lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan semangat kerja, hal ini disebabkan pegawai dalam melaksanakan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya.

Dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, para pekerja akan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya gangguan yang berarti, misalnya polusi asap, polusi udara dan gangguan yang lainnya. Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan oleh setiap orang pada saat bekerja. Secara genetik, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi.

Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kondisi Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dimana ruang ini berfungsi sebagai ruang tempat bekerja pegawai oleh karena itu hasil wawancara Marthinus Salamala, pada tanggal (07 Oktober 2017) selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan bahwa.



*“Apabila pegawai mendapatkan ruangan atau fasilitas lengkap sarana dan prasarana yang baik tentunya kita dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan sesuai dengan tugas pokok kita”.*

Komentar Kepala Badan ini menjelaskan bahwa apabila ruangan luas atau fasilitas lengkap sarana dan prasarana yang baik tentunya pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat ini dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan tanpa mengulur-ulur waktu atau mencari alasan. Kemudian menurut yang diungkapkan oleh Edison Ompe, selaku Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dalam wawancara pada tanggal (06 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*“ Kalau pendapat saya yah sama dengan apa yang dikatakan oleh bapak Kepala Badan kalau ruangan luas atau fasilitas lengkap seperti AC, Internet dan sarana atau prasarana yang baik tentunya akan memacu kita untuk dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan”.*

Penjelasan yang diperoleh dari sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat itu sudah jelas bahwa fasilitas seperti AC, Internet atau sarana yang baik tentu kita dengan mudah menyelesaikan pekerjaan kita dilngkup Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat tanpa mengulur-ulur waktu seperti yang telah disampaikan oleh Kepala Badan.

Dalam pembahasan ini, penulis akan menguraikan secara spesifik yang menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan

kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat berdasarkan hasil pengamatan penulis dan kebutuhan pegawai yang ada pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, bahwa:

1. Sarana dan prasarana kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat masih kurang namun tidak mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.
2. Kelengkapan ruangan sempit dan fasilitas seperti AC, Internet para Kepala Bagian dan masing-masing Kepala seksi tergolong masih kurang namun dalam melaksanakan tugas sehari-hari tetap berjalan dengan baik itu karena tugas pokok kita harus kerjakan.

Lingkungan sekitar organisasi dari hari ke hari akan terus menempatkan tuntutan terhadap pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Lingkungan kerja akan semakin kompetif dalam berbagai bidang, karena berbagai perubahan yang demikian pesatnya, sehingga adanya kinerja organisasi yang memiliki tingkat keunggulan kompetif akan menjadi suatu hal yang sangat penting. Faktor eksternal menjadi penunjang akan hal kemampuan pegawai untuk lebih kompetif lagi.

Wawancara Tanggal (06 Oktober 2017) dengan Bambang Mulyoto selaku Kabid Sertifikasi Kompetensi & Pengelola Kelembagaan mengatakan bahwa :

*“Ruangan yang sempit dan fasilitas yang kurang itu bukan merupakan salah satu kendala dalam bekerja sebab tempatnya*

*bukan suatu alasan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab kita sebagai pegawai.*

Berdasarkan uraian diatas dalam wawancara tersebut terlihat bahwa ruangan dan fasilitas merupakan salah satu kendala dalam bekerja tetapi ini bukan suatu alasan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai mengkondisikan ruangan dan fasilitas untuk bekerja sesuai dengan tugas kita masing-masing.

## **2. Kemampuan Kerja**

Kemampuan merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para pegawai bekerja dengan cara tertentu, kemampuan (*Ability*) adalah sebagai kesanggupan (*Capacity*) untuk melaksanakan pekerjaannya, kemampuan ini mengandung berbagai unsur-unsur mencerminkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Setiap pegawai yang berkerja dalam suatu instansi pemerintahan tentu memiliki kemampuan terutama kemampuan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan adalah merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, hal ini berkonotasi bahwa seseorang disebut mampu bila sanggup menyelesaikan suatu pekerjaan dan memperoleh suatu hasil yang memuaskan, efektif, efisien dan rasional. kemampuan kerja dalam penelitian ini mengandung beberapa indikator diantaranya: Pendidikan, Pelatihan dan Keterampilan yang dituntut sesuai rincian kerja.

## **b. Pendidikan**

Dijaman sekarang, banyak sekali permasalahan-permasalahan yang terjadi menyangkut kualitas dari pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam berbagai kajian, dilihat bahwa, kritik masyarakat terhadap semakin buruknya kinerja, produktivitas, serta motivasi, pegawai pemerintah mulai dari pemerintah level atas hingga pemerintah level bawah, sebagai penyedia layanan (*service provider*) kepada masyarakat. Masyarakat sebagai penerima layanan menyebutkan faktor-faktor kurangnya produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) antara lain di sebabkan karena kurangnya kesiapan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan sebagai penyedia layanan yang bertanggung jawab, professional, berdisiplin, berdayaguna, serta sadar sebagai penyedia layanan bagi masyarakat

Untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*), mutlak di perlukan adanya aparatur pemerintah yang berkualitas, teruji dan yang baik professional. Perbaikan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintah dapat di mulai dari sistem penerima pegawai. Sistem penerima pegawai yang baik dan benar, sudah barang tentu hak ini akan mendapatkan tenaga-tenaga bagi aparatur Negara berkualitas baik dan sesuai dengan kompetensi yang di butuhkan. Disamping hal tersebut, perlu di perhatikan pula terhadap pembinaan pada saat bertugas yang antara lain dapat meningkatkan kualitas sumber

daya manusia melalui mengikutsertakan pendidikan (Diklat) yang tersendiri dan bermutu.

Pendidikan dirasa makin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja. Penyelenggara diklat harus terlebih dahulu menetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program diklat dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi.

Pendidikan pada hakikatnya adalah usaha untuk mengembangkan Kemampuan kerja dan Motivasi kerja didalam dan diluar pekerjaan yang kita tekuni dan berlangsung seusia hidup, tingkat kerja yang memadai sebagaimana disebutkan di atas, Pada dasarnya pendidikan seseorang adalah salah satu aspek dalam meningkatkan pekerjaan, karena setiap jenis pekerjaan diberikan kepada penanggung jawab berdasarkan tingkat pendidikan yang mereka miliki. Kemudian khusus dalam dunia pendidikan, beberapa tenaga struktural dipercayakan untuk memegang jabatan dengan pertimbangan mereka memiliki kemampuan khusus dan dinilai dapat membantu menjalankan roda organisasi Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Untuk melihat seperti apa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini;

**Tabel 1**  
**Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1.	SMA	5	14,3
2.	Diploma	2	5,7
3.	S1	22	62,9
4.	S2	6	17,1
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Diolah, 2017

Dari tabel diatas bisa dilihat pendidikan pegawai sudah jelas seperti apa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dimana tingkat pendidikan SMA sebanyak 5 orang atau sekitar 14,3 persen. Tingkat pendidikan diploma sebanyak 2 orang atau 5,7 persen. Tingkat pendidikan sarjana (S1) sebanyak 22 orang atau 62,9 persen dan tingkat pendidikan Megister (S2) sebanyak 6 orang pegawai atau sekitar 17,1 persen. Dari keseluruhan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, tingkat pendidikan sarjana (S1) yang paling banyak pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Rata-rata pegawai yang kualifikasi pendidikan Sarjana lebih banyak di bandingkan (SMA) dan Diploma disebabkan pegawai pada umumnya yang di terima menjadi pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) adalah Sarjana (S1), dan tamatan SMA dan diploma masih menjadi tenaga Honorer sedangkan yang Megister sudah lama bekerja dan telah melanjutkan pendidikan lebih tinggi. Untuk lebih memperkuat penelitian ini

dapat dilihat jenjang pendidikan Sarjana (S1) dengan jurusan masing-masing pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Jenjang Pendidikan Strata Satu (S1)**  
**Berdasarkan Jurusan Pendidikan**

No	Jenis Pendidikan / Jurusan	Jumlah	Keterangan
1.	Sarjana Pertanian	2 org	Telah sesuai yang dibutuhkan
2.	Sarjana Pendidikan	5 org	Telah sesuai yang dibutuhkan
3.	Sarjana Ekonomi	8 org	Telah sesuai yang dibutuhkan
4.	Sarjana Hukum	3 org	Telah sesuai yang dibutuhkan
5.	Sarjana Sosial	2 org	Telah Sesuai yang dibutuhkan
6.	Sarjana Administrasi Negara	2 org	Telah sesuai yang dibutuhkan
	<b>Total</b>	22 org	

Sumber: Data Primer 2017

Gambar diatas menunjukkan tingkat pendidikan yang di miliki pegawai di jenjang pendidikan Sarjana (S1) atau strata satu lebih banyak karena rata-rata pegawai yang di terima di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah Strata Satu (S1) yang kemudian melanjutkan ke jenjang lebih lanjut Megister (S2) agar lebih dapat meningkatkan kinerja di bidang masing-masing. Namun demikian BPSDM Provinsi Papua Barat masih sangat membutuhkan pegawai dengan latar belakang pendidikan, seperti : Sarjana Teknik Informatika (terkait system informasi) baik secara

internal (Papua Barat) maupun eksternal (nasional) dan sarjana manajemen (terkait perencanaan pengembangan SDM) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM).

Menurut Hasibuan (2000: 65) menyatakan bahwa "pendidikan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai". Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil dan profesional jika dibandingkan dengan orang (pegawai) pada organisasi yang tidak memberikan kesempatan seperti itu. Berikut ini pendapat Bapak Marthinus Salamala selaku Kepala Badan tentang Pendidikan pada tanggal (07 Oktober 2015) bahwa:

*"Menurut pendapat saya pada dasarnya peningkatan kualitas kerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan pada organisasi kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) pada khususnya yang ditentukan atau tidak berpengaruh terhadap tingkat pendidikan yang tinggi karena itu bukan Indikator utama untuk peningkatan kualitas kerja pegawai guna untuk mempermudah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja".*

Dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan kantor, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sangat dibutuhkan kesadaran dan ketersediaan pegawai yang cukup dan handal serta memiliki kemampuan yang memadai untuk menunjang tugas yang dibebankan kepadanya. Salah satu ukuran yang dipakai dalam melihat hal tersebut adalah berdasarkan tingkat kesadaran dalam



memahami tugas pokok pegawai yang ada pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Dalam pandangan umum, tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang pegawai bukanlah faktor utama dalam peningkatan kinerja untuk menyelesaikan pekerjaan tetapi hanya sebagai salah satu faktor pendukung. Tingkat pendidikan seseorang tidak selamanya dapat menggambarkan kemampuan seseorang untuk bekerja. Apabila tingkat pendidikan seseorang tinggi maka tidak selamanya orang akan menilai bahwa orang tersebut memiliki wawasan yang luas dan pengetahuan yang tinggi dalam peningkatan kualitas kerja. Pendidikan seorang pegawai sangatlah dibutuhkan akan tetapi bukan faktor utama peningkatan produktifitas dalam bekerja, maka oleh karenanya seorang pegawai seharusnya dituntut untuk bekerja dengan baik walaupun pendidikan yang rendah dan tinggi sesuai dengan bidangnya.

Dengan peningkatan kinerja seseorang pegawai tidak selamanya ditinjau dari segi pendidikan yang tinggi akan tetapi dilihat dari kesadaran dan kemampuan dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikannya. Pernyataan serupa juga yang dikemukakan oleh Edison Ompe, selaku Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat bahwa :

*“Kalau menurut pendapat saya pegawai itu didalam melaksanakan pekerjaan yang terselesaikan dengan baik tidak selamanya ditunjang dengan latar belakang pendidikan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan melainkan tanggung jawab dan kesadaran yang tinggi dalam bekerja”*

Dengan pernyataan diatas menggambarkan bahwa semua pekerjaan pegawai pada Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dalam menyelesaikannya tidak selamanya ditunjang dengan latar belakang pendidikan yang tinggi melainkan dengan tanggung jawab dan kesadaran dalam bekerja Menurut pendapat Bambang Mulyoto Kabid Sertifikasi Kompetensi & Pengelola Kelembagaan pada tanggal (07 Oktober 2017) mengemukakan bahwa:

*“Menurut Saya, Kalau dari jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan antara yang berpendidikan Megister masih kurang dibandingkan dengan berpendidikan Sarjana, Diploma ,dan SMA itu namun tidak berpengaruh terhadap pekerjaan sampai terselesaikannya sehingga pendidikan yang tinggi itu bukanlah faktor utama dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Walaupun Kami masih kekurangan pegawai berlatarkan Doktor dan Megister tetapi itu bukan suatu penghalang untuk menyelesaikan pekerjaan.”*

Dari pernyataan Bambang Mulyoto Kabid Sertifikasi Kompetensi & Pengelola Kelembagaan tersebut di atas, dapat diketahui bahwa bila dilihat dari segi kuantitas pekerjaan dan jumlah pegawai pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sudah memadai sedangkan dari segi tingkat pendidikan pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda mulai dari tingkat Megister, Sarjana, Diploma, SMA. Bila dilihat dari tingkat pendidikannya maka tingkat pendidikan pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat masih sangat perlu untuk ditingkatkan agar sesuai dengan beban kerjanya namun tingkat

pendidikan yang tinggi itu bukanlah tolak ukur utama dalam menyelesaikan suatu tugas pokok pegawai dalam bekerja.

Dengan tingkat pendidikan tinggi atau rendah itu tidak berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai sampai terselesaikan pekerjaan. Melihat jumlah pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat masih kurang pegawai yang berstatus Doktor, dari segi Sumber Daya Manusia yang ada pada Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat tetapi itu bukan suatu hal untuk tidak menyelesaikan pekerjaan. Tetapi hal tersebut juga tidak menjadi kelemahan bagi pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat ini dikarenakan pegawai yang lebih banyak hanya bergelar Sarjana (S1) tetap bisa memperlihatkan kompetensi kerja yang bertanggung jawab berdasarkan tugas pokok dan tanggung jawab yang melekat pada dirinya sebagai abdi masyarakat.

Namun demikian dalam wawancara pada tanggal (07 Oktober 2017) dengan Yoni Kustantina, selaku Kasub Bidang Pengelolaan Kelembagaan dan Tenaga Pengembangan menjelaskan bahwa tingkat Pendidikan pegawai tidak selamanya pekerjaan dapat terselesaikan dengan latar belakang pendidikan yang tinggi.

*“Saya kira kalau melaksanakan pekerjaan di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sampai dengan terselesainya tidak ada pengaruhnya terhadap tingkat pendidikan yang tinggi asalkan semua pegawai memahami tugasnya masing-masing agar tidak terbenkala dalam*

*menyelesaikanya yang sudah tertuang didalam SK masing-masing pegawai,”.*

Sesuai dengan pernyataan diatas Pengelolaan Kelembagaan dan Tenaga Pengembangan diatas bahwa tingkat Pendidikan itu tidak berpengaruh terhadap terselesaikanya pekerjaan pegawai.

Kemudian pernyataan hasil wawancara Faisal Kelian, selaku Kasubbid Pengembangan Kompetensi Pimpinan Daerah & Jabatan Pimpinan Tinggi Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat Pada Tanggal (07 Oktober 2017) menjelaskan bahwa :

*“Menurut penglihatan saya bahwa pendidikan itu menjadi peran yang sangat penting bagi pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya, karena semakin tinggi pendidikan seorang pegawai akan semakin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pekerjaan sampai dengan terselesaikan sehingga kualitas kerja Pegawai dapat meningkat“.*

Berdasarkan pendapat Faisal Kelian, selaku Kasubbid Pengembangan Kompetensi Pimpinan Daerah & Jabatan Pimpinan Tinggi dapat diungkapkan bahwa pekerjaan pegawai sampai dengan terselesaikanya maka tingkat kinerja pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sangat berpengaruh terhadap tingkat pendidikan yang tinggi karena semua pekerjaan yang ada dengan mudah dipahami dengan baik. Dimana semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula pengetahuan yang dimilikinya sehingga dapat berpengaruh terhadap

kinerja masing-masing pegawai yang ada di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Pendidikan merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui Sumber Daya Manusia (SDM) yang berproses dalam periode waktu tertentu. Kemudian pernyataan hasil wawancara pada tanggal (07 Oktober 2017) oleh Richard S. Patty selaku Widyaiswara Muda menjelaskan bahwa:

*“Disini hampir semua pegawai sudah berpengalaman apalagi dari segi Pekerjaan tinggal penyetaraan sesuai bidang masing-masing sehingga pendidikan itu tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja yang baik sampai pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan baik karena sebahagian besar disini pegawai sudah memiliki pengalaman 5-10 tahun menjadi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) tentunya mereka semua memahami pekerjaan dan tugas pokok yang diberikan sampai dengan terselesaikannya”.*

Dari keterangan yang di berikan informan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat tidak terlalu berpengaruh terhadap pendidikan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik. Pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat memahami pekerjaan yang diberikan sebab mereka memiliki pengalaman yang cukup lama karena kurang lebih 5 sampai 10 tahunan ini menjadi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Menurut Pendapat Bapak Andik K.D Prasetyo, Selaku Widyaiswara Muda pada tanggal (08 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*“Tingkat Pendidikan menurut saya sesungguhnya bukanlah suatu penghalang dan hambatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik untuk mencapai kualitas kerja yang baik pula karena sesuai dengan pengalaman pegawai tersebut belajar dari Tupoksi organisasi dimana ditempatkan, sehingga diharapkan dapat menguasai bidang pekerjaannya, yang saya lihat selama bertahun-tahun sudah memiliki pengalaman menjadi Pegawai Negeri Sipil”.*

Melihat pernyataan bapak Andik K.D Prasetyo, Selaku Widyaiswara Muda Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sesungguhnya tingkat Pendidikan itu bukanlah suatu penghalang atau hambatan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam peningkatan kualitas kerja para pegawai karena sudah memiliki pengalaman bertahun-tahun menjadi pegawai.

Menurut Regina Papare, Selaku Widyaiswara Muda berdasarkan hasil wawancara Tanggal (08 Oktober 2017) mengatakan bahwa :

*“Pendidikan itu sesungguhnya penting akan tetapi bukanlah suatu faktor utama atau penghalang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pada pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) apalagi dalam peningkatan kualitas kerja atau produktivitas dalam bekerja dari segala urusan dan bidang pekerjaan yang ada”.*

Dengan demikian tingkat pendidikan itu sesungguhnya bukanlah faktor penghalang dari setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dikantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan tidak mempengaruhi tingkat kualitas kerja baik secara individu dan organisasi, karena setiap pegawai telah memiliki kemampuan dalam

melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan jelas. Kemudian beberapa orang dari mereka khususnya para pejabat memiliki tugas tersendiri yang harus dipertanggung jawabkan.

### **b. Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2006: 10) pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pelatihan.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai. Menurut Hasibuan (2006: 33) mengatakan bahwa “pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial”. Pelatihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab. Menurut Sudarmanto (2009), “pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan”. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan”. Tujuan utama pelatihan adalah agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku tadi dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja. Menurut Jill

Brookes (dalam Sudarmanto, 2009) dalam bukunya "*Training and Development Competence*" mendefinisikan pelatihan dengan mengutip *Manpower Services Commission*, yaitu: proses terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, perilaku keahlian melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain :

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pelatihan adalah usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan

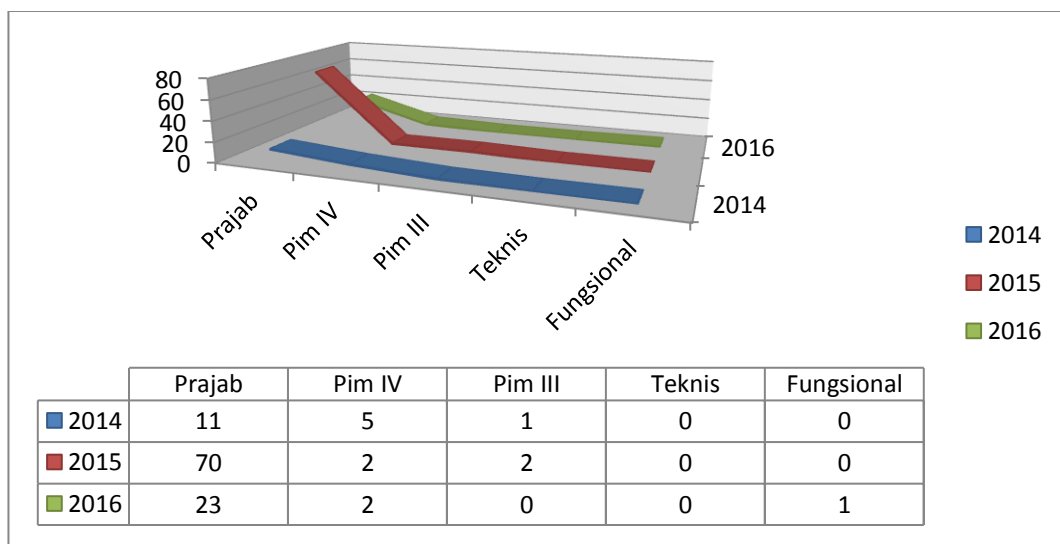


kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap, pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Dalam tiga tahun terakhir yaitu 2014, 2015 dan 2016, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat menunjukkan kinerja baik dan fluktuatif jika dilihat dari jumlah penyelenggaraan berbagai program dan jenis kegiatan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana digambarkan dalam diagram berikut :

**Gambar 6**

**Jumlah Kegiatan Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat Tahun (2014-2016)**



Sumber: Data Sekunder diolah, 2016

Diagram diatas menggambarkan bahwa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua berkinerja baik dengan indikasi terselenggaranya kegiatan pelatihan sebanyak 117 kegiatan dari berbagai jenis dan jenjang pelatihan dalam tahun (2014–2016). Nampak bahwa dalam dalam 3 tahun terakhir Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat menunjukkan kinerja bersifat fluktuatif dimana pada tahun 2015 menyelenggarakan kegiatan pelatihan sebanyak 76 kegiatan yang meliputi diklat prajabatan (golongan I, II, dan III) sebanyak 70 kegiatan, diklat pim IV dan III masing-masing 2 kegiatan. Adanya wujud kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat yang cenderung baik dan fluktuatif dalam tiga terakhir tersebut seperti itu mengindikasikan bahwa kinerja segenap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkup Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat juga berkinerja baik.

Pelatihan bagi pegawai menunjukkan bahwa pegawai yang ada di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat sudah memiliki banyak pengalaman dalam bekerja di sebabkan pegawai sering mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang dilaksanakan di instansi sendiri maupun yang dilaksanakan instansi lain.

Agar tidak adanya kesenjangan yang mungkin terjadi antara pegawai dengan yang dikehendaki Kantor Badan Pengembangan Sumber

Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, perlunya menjembatani kesenjangan tersebut, salah satunya caranya adalah melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai, yaitu pengetahuan, dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Pelatihan (diklat) yang telah diikuti oleh pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan menjadi motivasi kerja mereka sebagai Aparatur Sipil Negara dan sudah tentu sangat berpengaruh terhadap penilaian kerja pegawai, dalam struktur organisasi sebagaimana dalam organisasi pemerintah. Oleh karena pentingnya pelatihan bagi pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat secara teratur juga melakukan pelatihan kepada pegawainya. Sesuai hasil wawancara bapak Kepala Badan Marthinus Salamala, pada tanggal (08 Oktober 2017) mengatakan bahwa.

*“Kalau pelatihan atau diklat pegawai tentunya para pegawai diharapkan untuk ikut serta baik itu formal maupun non formal yang dilaksanakan untuk mengembangkan kemampuan kerja masing-masing pegawai. Berikut dapat dilihat Jumlah peserta yang ikut kegiatan pada Diklat Teknis Tahun 2016 dalam tabel dibawah ini.*

**Tabel 3**  
**Jumlah Peserta Yang Ikut Kegiatan Teknis**  
**Tahun 2016**

<b>TAHUN 2016</b>					
<b>NO</b>	<b>NAMA DIKLAT</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>LULUS</b>	<b>KET</b>
1	PENY. SOP	30 org	30	30	23 s.d. 27 Maret 2015
2	LAKIP	30 org	31	30	26 s.d. 30 Mei 2015
3	MAN. KEPEG	30 org			3 s.d. 8 Agustus 2015
	TOC	30 org	20	20	

Sumber: Data Primer 2016

Menurut bapak Edison Ompe Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat wawancara tanggal (08 Oktober 2017), mengatakan Bahwa:

*“Ada beberapa hal yang menjadi Kontribusi yang diharapkan setelah mengikuti pelatihan tersebut setidaknya-tidaknya antara lain :*  
*a. Dapat memperbaiki sikap dan prilaku*  
*b. Mempersiapkan promosi untuk jabatan*

Berikut hasil wawancara Tanggal (08 Oktober 2017) dengan Regina Papare, selaku Widyaiswara Muda kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Papua Barat bahwa:

*“Kalau pelatihan untuk pegawai itu banyak macamnya, bentuknya pelatihan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang ada dilngkungan kantor, namun karena pada ruangan terbatas sehingga kita tidak melaksanakan disitu dan tidak mengundang banyak pemateri.”*

Hal tersebut memberikan arti bahwa pelatihan merupakan suatu yang penting untuk diberikan kepada pegawai guna menciptakan prestasi yang lebih baik, sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran serta

kebijakan-kebijakan dalam Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat yang telah ditentukan berdasarkan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah maupun Jangka Panjang. Pengertian di atas memberi gambaran bahwa pelatihan mempunyai karakteristik dapat memberi kontribusi bagi peserta pelatihan.

Menurut Marthinus Salamala, selaku Kepala Badan dalam Wawancara tanggal (07 Oktober 2017) mengatakan bahwa langkah-langkah dalam pelatihan hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan:

- a. Peserta: Jumlah peserta harus banyak agar antusias dalam proses pembelajaran dapat meningkat,*
- b. Pemateri : Pemateri yang ada dalam pelatihan harus memiliki kemampuan individu yang mendukung, agar kualitas peserta dapat meningkat.*
- c. Waktu : Waktu dalam mengikuti pelatihan biasanya relatif singkat hal ini harus diperhatikan agar pelatihan yang dihasilkan lebih produktif lagi.*

Sehingga menurut penulis pelatihan itu dapat memberi kontribusi besar bagi peserta pelatihan. Secara umum pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan antara lain :

1. Meningkatkan semangat kerja
2. Meningkatkan kualitas dalam bekerja
3. Meningkatkan kecerdasan
4. Meningkatkan keterampilan

Pelatihan bagi pegawai Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat adalah untuk menguasai pekerjaannya dan untuk meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun

di masa datang dan juga menjadi pembuktian bagi para Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan produktivitas kerjanya apabila mendapat promosi jabatan.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Manulang (2001: 45) bahwa: "pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Jadi pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, ia memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa seseorang harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Akan tetapi, penempatan seseorang pada jabatan yang sesuai tersebut tidak terlalu mudah untuk dilakukan.

### **c. Keterampilan**

Dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan maka salah faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai atau karyawan itu sendiri. Gordon (1994: 55) menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan

cermat. Menurut Dunnette (1976: 33) pengertian keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Robbins (1995: 97) menyatakan kemampuan/keterampilan adalah: "*Ability refers to an individual's capacity to perform the various tasks in the job. It's a current assessment of what one can do. An individual's overall abilities are essentially made up of two sets of skills: intellectual and physical*" (Robbins, 1995: 97). Pendapat ini menjelaskan kemampuan individu untuk menjalankan berbagai macam tugas dalam pekerjaan merupakan penilaian sekarang tentang apa yang bisa dikerjakan seseorang.

Keseluruhan kemampuan individual pada hakikatnya dibentuk oleh keahlian, yaitu hal-hal yang bersifat intelektual dan fisik. Dengan memiliki keterampilan yang dapat digunakan dalam pekerjaannya maka mereka pun akan siap bekerja karena telah memiliki keterampilan. Iverson (2001: 133) menyatakan bahwa selain *training* yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan, ketrampilan juga membutuhkan kemampuan dasar (*basic ability*) untuk melakukan pekerjaan secara mudah dan tepat.

Keterampilan sebagai salah satu indikator dari kemampuan kerja pegawai yang juga telah dikonfirmasi kepada informan dalam penelitian ini sebagai berikut yaitu ;

1. Keterampilan Manajerial

Suatu Keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang pimpinan seperti kemampuan menggunakan pengetahuan, perilaku dan bakat dalam menjalankan tugas seperti pada contoh dibawah ini:

- a. Diklat PIM IV
  - b. Diklat PIM III
  - c. Diklat PIM II
  - d. Diklat PIM I
2. Keterampilan Teknis

Diklat teknis ini dilaksanakan untuk mencapai masyarakat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil (PNS), seperti pada contoh dibawah ini ;

- a. Diklat Teknis bidang umum/administrasi dan manajerial yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan atau penguasaan pengetahuan dibidang teknis yang bersifat umum.
- b. Diklat Teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung sesuai dengan tugas pokok yang bersangkutan.

3. Keterampilan Fungsional

Diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau keterampilan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional seperti :

- a. Diklat fungsional Keahlian

Memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang



berhubungan dengan tugas dan jabatan yang kita miliki

- b. Diklat Fungsional Memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional yang bersangkutan.

Pegawai biasanya cenderung memiliki keterampilan yang dimiliki dalam dirinya yang kemudian di kembangkan dalam bekerja dalam melakukan kegiatannya sehari-hari di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Dalam penelitian ini pegawai dalam melakukan kegiatan di kantor dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena keterampilan pegawai sudah dimiliki dari masing-masing individu pegawai tinggal bagaimana pegawai mengembangkan keterampilanya dengan mengkombinasikan dengan pekerjaan yang di lakukan dalam kesehariannya di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Adapun pendapat pendapat dari Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat pada tanggal (08 Oktober 2017) bahwa:

*“Pada perinsipnya saya lihat di ruang lingkup Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) ini sebagian pegawai sudah memilki keterampilan manajerial yaitu sudah megikuti Diklatpim IV ini berhubungan dengan peningkatan kualitas kerja pegawai”.*

Dari informasi yang disampaikan oleh bapak Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) diatas melihat bahwa

sebahagian pegawai Negeri Sipil itu sudah memiliki keterampilan seperti sudah mengikuti Diklatpim dalam rangka meningkatkan kualitas kerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Pendapat dari salah staf Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) atas nama Hans Manusawai pada tanggal (08 Oktober 2017) bahwa:

*“Berbicara tentang keterampilan pada perinsipnya saya lihat sudah ada pegawai yang mengikuti Diklat Tekhnis dalam rangka meningkatkan kualitas kerja seorang pegawai secara luas, itu artinya pegawai sudah memiliki kesadaran dalam bekerja”.*

Menurut Hans Manusawai keterampilan dalam hal tekhnis tentu Dari informasi yang disampaikan oleh bapak Sekertaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) diatas melihat bahwa sebahagian pegawai Negeri Sipil itu sudah memiliki keterampilan seperti sudah mengikuti Diklatpim dalam rangka meningkatkan kualitas kerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Diklat teknis ini dilaksanakan untuk mencapai masyarakat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

*Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, dengan begitu kesenjangan dalam bekerja berkurang atau tidak ada lagi kesenjangan.*

Salah satu faktor penentu keberhasilan dan kegagalan organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan mutu bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu Sumber Daya Manusianya (SDM). Organisasi sangat membutuhkan aparatur Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk

menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaanya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang tidak terpisahkan antara sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri Pegawai. Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat dan keterampilan.

“Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu kantor, kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dibentuk berdasarkan kepentingan masyarakat dan dalam pelaksanaannya dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan”.

Berdasarkan hasil wawancara Regina Papare selaku Widyaswara Muda pada tanggal (08 Oktober 2017) bahwa :

*“Kalau menurut pendapat saya keterampilan seorang pegawai itu perlu dalam pekerjaan untuk peningkatan kualitas kerja seorang pegawai seperti mengikuti Diklatpim dan Diklat Tekhnis dan pelatihan-pelatihan sesuai dengan tabel diatas sehingga proses pekerjaan itu sendiri dapat terselesaikan dengan baik”.*

Dari hasil wawancara diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa keterampilan seseorang pegawai itu dalam melaksanakan tugas sangat penting untuk peningkatan kualitas kerja tentunya sangat berkaitan erat dengan tugas pokok kita dan hal itu sangat penting dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara bapak Kepala Badan pada tanggal (08 Oktober 2017) mengatakan bahwa :

*“Menurut saya keterampilan itu memang sangat perlu untuk semua pegawai terutama dalam bidang dan tugas pokok kita*

*masing-masing, untuk peningkatan kualitas kerja seorang pegawai yang sudah mengikuti beberapa Pelatihan dan Diklatpim maupun Diklat Tekhnis”*

Dari hasil wawancara diatas menurut peneliti bahwa keterampilan itu sesungguhnya sangat perlu untuk semua pegawai dalam bidang kita masing-masing untuk meningkatkan hasil kerja seorang pegawai yang ada di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Yoni Kustantina selaku Kasubbid Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi pada tanggal (09 Oktober 2017) mengatakan bahwa :

*“Menurut pendapat saya selaku Kasubbid Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi, bahwa keterampilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kita dalam era teknologi modern sekarang ini tentunya sangat dibutuhkan dalam peningkatan pekerjaan pegawai”.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Yoni Kustantina, yang diperoleh adalah Keterampilan secara langsung tentunya dibutuhkan oleh seseorang pegawai di era teknologi modern ini untuk meningkatkan pekerjaan pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat atau konsep dalam beberapa literatur yang membahas tentang kemampuan/kecakapan dimana didefenisikan sama dengan kompetensi; karena perpaduan dari pengetahuan, keterampilan dan nilai atau sikap akan direfleksikan oleh seseorang dalam kebiadan berfikir dan bertindak, Mulyasa (2002: 33).

Lebih lanjut berdasarkan wawancara salah satu Andik K.D Prasetyo selaku Widyaiswara Muda bahwa :

*“Menurut saya selaku Widyaswara Muda kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat semakin terampilnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok masing-masing maka itu bisa dinilai dari cara kerja dan keterampilan yang dia miliki”.*

Pandangan dari Andik K.D Prasetyo selaku Widyaswara Muda dapat digambarkan bahwa manajemen sebetulnya merupakan akumulasi dari kemampuan/keterampilan dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing. Selanjutnya yang dikatakan Faisal Kelian tanggal (08 Oktober 2017) selaku Kasubbid Peng Komp Pimpinan Daerah & Tinggi bahwa:

*“Keterampilan merupakan suatu hal yang sangat dituntut untuk diketahui oleh para pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja dalam menjalankan tugas seorang pegawai”.*

Pendapat Faisal Kelian diatas menurut peneliti tentunya keterampilan itu sangat dibutuhkan oleh pegawai demi kelancaran tugas pokok yang dimilikinya dalam peningkatan kinerja yang dimilikinya. Serupa dengan pendapat Siagian (1985: 32), dapat juga disandingkan dengan pendapat Mulyasa (2002: 41) yang juga megunakan kata kompetensi sebagai perbandingan pengetahuan, keterampilan dan nilai atau sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Dari keseluruhan informasi hasil wawancara kepada informan diatas dan dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, dalam hal hubungan dan pengaruhnya terhadap keterampilan dan tingkat kinerja pegawai itu berhubungan dan

berkaitan erat dalam tingkat kinerja seorang pegawai sesuai dengan hasil wawancara pada para informan diatas. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, yaitu pendidikan, pelatihan, dan keterampilan sikap dapat ditingkatkan, dengan begitu kesenjangan dalam bekerja berkurang atau tidak ada lagi kesenjangan yang terjadi.

### **3.Pemberian Kesempatan Kerja**

Pembangunan karakter Sumber Daya manusia setiap negara membutuhkan sumber daya manusia berkualitas. Salah satu sumber daya yang diperlukan adalah manusia. Sumber daya manusia berperan penting dalam proses pembangunan suatu negara, karena sumber daya manusia merupakan penggerak faktor-faktor produksi. Kesempatan kerja berhubungan dengan lapangan pekerjaan yang tersedia atau kesempatan yang tersedia untuk bekerja akibat dari suatu kegiatan ekonomi, maka definisi dari kesempatan kerja adalah mencakup lapangan pekerjaan yang sudah diisi dan semua lapangan pekerjaan yang masih terbuka. Lapangan pekerjaan yang terbuka menimbulkan kebutuhan akan tenaga kerja.

Kebutuhan tenaga kerja ini dibutuhkan oleh setiap instansi tersebut dilihat dari Usia, Pengalaman Kerja, Jenis Kelamin. Jumlah penduduk Indonesia yang cukup besar akan menentukan percepatan laju perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kesempatan kerja

yang tersedia dan kualitas tenaga kerja yang digunakan akan menentukan proses pembangunan Indonesia. Pemberian Kesempatan kerja yang dilihat dari penelitian ini yaitu Usia, Pengalaman Kerja, Jenis Kelamin

#### **a. Usia**

Usia sangat berpengaruh terhadap karakteristik biografis individu. Perbedaan usia akan membedakan seberapa besar produktivitas individu tersebut dalam melakukan aktivitas. Semakin tua usia individu maka produktivitas individu tersebut akan semakin menurun. Usia banyak mempengaruhi dalam individu seperti terhadap produktivitas, kepuasan kerja, pengunduran diri, dan tingkat keabsenan. Usia Terhadap Produktivitas, sebagian berasumsi bahwa semakin bertambahnya usia maka produktivitas akan menurun, namun tidak kajian lain menyatakan bahwa antara usia dan kinerja tidak ada hubungan, sebab usia yang bertambah biasanya akan dapat ditutupi dengan pengalaman yang cukup lama. Selanjutnya untuk mengetahui karakteristik usia pegawai pada dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4**

**Usia Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)**

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

Sumber: Data Diolah 2017

Pada tabel diatas bisa dilihat bagaimana tingkat usia pegawai di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dimana usia antara 20 s/d 25 tahun dan 26 s/d 30 tahun tidak ada satupun pegawai yang berusia di tahun tersebut karena usia tersebut masih termasuk angkatan kerja. Usia antara 31 s/d 35 tahun sebanyak 4 orang atau 11,4 persen sudah termasuk usia produktif untuk bekerja, usia antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 10 orang pegawai atau 28,6 persen dan usia di atas 46 tahun sebanyak 21 orang sebanyak 60 persen. Dari keseluruhan tingkatan usia pegawai tersebut bisa dibilang bahwa dominan pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat lebih banyak di atas 46 tahun.

Dalam Wawancara dengan kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Marthinus Salamala mengatakan bahwa:



*Menurut saya usia sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena usia yang produktif bisa lebih melaksanakan tugas dengan teliti dengan kinerja yang baik dan dapat meningkatkan daya tahan dalam bekerja dan sebaliknya yang sudah berusia lanjut kurang produktif bertahan lama dalam bekerja.*

Usia terhadap produktivitas kerja terdapat bermacam hasil penelitian, sebagian penelitian menunjukkan hubungan positif antara bertambahnya usia dengan produktivitas kerja sampai pada usia 60 tahun, namun sebagian mencoba memisahkan antara pegawai profesional dengan non-profesional, bahwa pegawai yang profesional kepuasannya akan terus menerus meningkat seiring bertambahnya usia karena pengalaman kerja, dan karyawan yang non profesional merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya. Demikian yang disampaikan Edison Ompe dalam wawancara tanggal (09 Oktober 2017) selaku Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat mengatakan bahwa:

*Ya, sangat berpengaruh pegawai yang usia muda produktivitasnya semakin meningkatkan dan daya tahan dalam bekerja sedangkan yang berusia akan kurang hasil produktivitas kerjanya dan tidak bertahan dalam bekerja.*

Hal tersebut terjadi karena selain dari usia terhadap hasil kerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Contohnya faktor pengalaman dan masa kerja pegawai. Seorang pegawai yang tidak memiliki pengalaman kerja atau pemula, membuat pekerjaan menjadi menantang serta memungkinkan mereka mengembangkan kemampuan dan pengalaman, namun semakin berpengalaman seseorang maka pekerjaannya semakin

kurang menantang sehingga menimbulkan ketidakpuasan. Dari hal tersebut diketahui bahwa pengalaman kerja dan masa kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Menurut Septa (2011: 21) produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang salah satunya adalah usia. Usia sendiri erat kaitannya dengan faktor motivasi karyawan ke diri mereka sendiri. Dengan adanya motivasi yang cukup dalam diri pegawai maka dengan sendirinya kepuasan kerja tersebut akan meningkat seiring dengan rasa nyaman dalam bekerja di lingkungan pegawai dan perilaku interaksi sosial dalam bekerja sesama pegawai kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. Tetapi lain hal yang diungkapkan Yoni Kustantina dalam wawancara pada tanggal (09 Oktober 2017) selaku Kasub Bidang Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi mengatakan bahwa:

*Menurut saya tidak, karena pegawai yang usia muda produktivitasnya bisa besaing dengan pegawai yang sudah yang sudah berusia, dan usia lanjut bisa menyesuaikan dengan perkembangan masa sekarang.*

Dari informasi yang disampaikan oleh Yoni Kustantina Bidang Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) diatas melihat bahwa Usia tidak menjadi masalah karena dapat bersaing dengan usia muda dalam meningkatkan produktivitas karena usia lanjut juga bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman sekarang.

Maka dari itu dapat disimpulkan dari jawaban informan dari hasil wawancara bahwa hasil terdapat hubungan yang kuat antara usia seseorang pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) tentang produktivitas dengan kepuasan kerja. Dalam hasil penelitian ini didapatkan kecenderungan yang sering terlihat yaitu bahwa semakin lanjut usia seseorang hasil produktivitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai akan semakin menurun.

### **c. Pengalaman Kerja**

Dalam rangka penempatan pegawai seorang pimpinan perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman kerja. Berdasarkan pengertian yang terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengalaman merupakan segala sesuatu yang pernah dialami (dijalani, dirasakan, ditanggung, dsb) sedangkan kerja merupakan kegiatan melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh pegawai, demikian yang dikatakan dalam wawancara dengan bapak Marthinus Salamala, selaku Kepala Badan mengenai pengalaman kerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) pada tanggal (09 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut saya, pengalaman kerja pegawai untuk saat ini masih kurang dan banyak yang belum menguasai atau melaksanakan filosofi bekerja yang diharapkan di lembaga pelatihan atau*

*Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.*

Demikian juga yang di sampaikan Edison Ompe tentang pengalaman pegawai, selaku Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dalam wawancara pada tanggal (09 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Pengalaman kerja pegawai saat ini sebagian besar belum bisa menunjukkan kinerja baik, dan perlu diberikan pendidikan, pelatihan dan magang ke instansi daerah lain agar bisa dijadikan sebagai pedoman dan pengalaman bagaimana instansi lain menunjukkan kinerja yang baik.*

Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi pegawai dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa pengalaman kerja sangat membantu seorang pegawai untuk mempersiapkan diri menghadapi pekerjaan yang mungkin sama dengan pekerjaan yang baru. “Kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Payaman J.Simanjuntak (1995: 144) bahwa pengetahuan diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan. Sedangkan keterampilan diperoleh dan ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman kerja.

Menurut Manullang (1996: 71) “Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu

pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan”. Pengalaman kerja merupakan bagian dari latihan, karena dengan latihan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dalam wawancara dengan Yoni Kustantina selaku Kasubbid Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi tentang pengalaman kerja pada tanggal (09 Oktober 2017) berpendapat bahwa:

*Menurut saya, tidak semua pegawai memiliki pengalaman kerja, Ada beberapa pegawai yang ditempatkan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) tidak memiliki pengalaman kerja dan skill diluar keahlian yang dibutuhkan kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM).*

Banyak sedikitnya pengalaman kerja akan menunjukkan atau menentukan bagaimana kualitas seseorang dalam bekerja. Artinya mudah sukarnya, cepat lambatnya seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak orang tersebut telah memiliki pengalaman kerja. Menurut pendapat Faisal Kelian selaku Kasubbid Peng Komp Pimpinan Daerah & Tinggi tentang pengalaman kerja pegawai dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal (09 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Pengalaman kerja menurut saya, pengalaman kerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) belum bisa bekerja dengan baik karena tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya sehingga kinerja yang dihasilkan belum cukup optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.*

Hal ini sesuai dengan pendapat Sidi Gazalba (1990: 51)

“Pengalaman adalah mengetahui atau mempelajari melalui tindakan atau

reaksi sendiri, kecekatan atau pengetahuan yang diperoleh dengan mengerjakan sesuatu, pengetahuan yang diperoleh dari percobaan dan praktek kehidupan melalui kejadian dan emosi". Seseorang dikatakan berpengalaman atau mempunyai pengalaman tentang suatu pekerjaan apabila orang yang bersangkutan telah mengalami pekerjaan tersebut.

Pengalaman akan terjadi jika orang tersebut telah lama menekuni pekerjaannya, sehingga tahu seluk beluk dan cara terbaik untuk menghasilkan barang/jasa. Tinggi rendahnya pengalaman seseorang tergantung pada lamanya orang tersebut menjalani pekerjaannya. Menurut Sadarmayanti (2009: 75) "Pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang, sedangkan pengalaman hanya mungkin diperoleh dalam hubungan lingkungannya". Pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang dalam hal ini berarti bahwa jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih mapan jika orang tersebut telah merasakan keadaan yang sebenarnya. Setiap pengalaman yang diperoleh seseorang akan membantunya memberikan keterampilan dan pengetahuan khusus sesuai dengan pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang melakukan jenis pekerjaan tertentu secara berulang-ulang dalam jangka waktu yang cukup lama akan menjadikan dirinya cukup terampil dalam pekerjaan tersebut. Seperti juga yang dikatakan Richard S. Patty selaku Widyaiswara Muda dalam wawancara pada tanggal (09 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut saya, belum, pengalaman kerja dapat membentuk kinerja pegawai untuk itu perlu juga mengikuti diklat, bimtek atau*

*workshop guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.*

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman merupakan faktor yang penting dalam perkembangan suatu pekerjaan, terutama pekerjaan yang membutuhkan keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam berkreasi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas kerja pegawai di Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

### **c. Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin adalah perbedaan bentuk, sifat, dan fungsi biologi laki-laki dan perempuan yang menentukan perbedaan peran mereka dalam menyelenggarakan suatu kegiatan terutama dalam melakukan kegiatan dalam bekerja. Adapun jenis kelamin informan pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5**  
**Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	16	45,7
2.	Perempuan	19	54,3
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel tersebut maka terlihat jelas seperti apa gambaran jumlah responden berdasarkan jenis kelamin pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dimana jumlah pegawai laki-laki sebanyak 16 orang atau sekitar 45,7 persen dan jumlah pegawai perempuan sebanyak 19 orang atau 54,3 persen dimana jumlah pegawai perempuan lebih banyak di banding jumlah pegawai laki-laki.

Perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja, teori ini diungkapkan oleh Glenn, Taylor, dan Wlaver (1997: 42) yang menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara laki-laki dengan perempuan dalam bekerja, dimana kebutuhan perempuan untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan laki-laki. Demikian yang di ungkapkan Andik K.D Prasetyo selaku Widyaiswara Muda dalam wawancara tanggal (10 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan menurut saya kalau perempuan dipengaruhi banyak hal mungkin harus dikerjakan di rumah, urus anak, rumah tangga dan lain-lain sehingga produktivitas kerjanya menurun saat di kantor. Tetapi di*



*banding laki-laki yang notabenenya harus bertanggung jawab terhadap keluarga, laki-laki yang lebih sering kerja lembur sehingga produktivitasnya tinggi.*

Adanya perbedaan psikologis yang terjadi antara laki-laki dan perempuan menyebabkan perempuan lebih cepat puas dibanding laki-laki. Selain itu, laki-laki mempunyai beban tanggung jawab lebih besar dibandingkan dengan perempuan, sehingga laki-laki akan menuntut kondisi kerja yang lebih baik seperti gaji yang memadai dan tunjangan karyawan (Rizal, 2005).

Tenaga kerja perempuan hanya sedikit yang dibutuhkan karena laki-laki dianggap lebih efektif terhadap pekerjaan yang di hadapi di kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) laki-laki sering melakukan dinas luar dimana bagi perempuan dianggap sulit dengan adanya keharusan surat ijin. Menurut Regina Papare selaku Widyaiswara Muda dalam wawancara pada tanggal (10 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut saya perbedaan antara perempuan dengan laki-laki dalam melaksanakan pekerjaan sangat berpengaruh, dapat dilihat pegawai perempuan dalam melakukan pekerjaan dikantor, sehingga itu sangat mempengaruhi produktivitas hasil kerja, selain itu bagi pegawai perempuan ada halangan wajib yang ikut berpengaruh terhadap kinerjanya dikantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Contohnya : Datang bulan, cuti hamil dan cuti melahirkan.*

Selain itu, hari kerja perempuan kurang efektif berhubung kodratnya sebagai perempuan akan berpengaruh terhadap hasil kinerjanya, misalnya cuti haid setiap bulan. Apalagi, sebagian besar

pegawai sudah menikah sehingga perempuan kurang fokus di tempat kerja karena tanggung jawabnya sebagai ibu rumah tangga.

Perbedaan jenis kelamin juga dilihat bagaimana cara berfikir menyelesaikan suatu masalah. Berpikir adalah sesuatu yang terjadi secara alami di dalam setiap individu, tetapi terdapat berbagai cara untuk memperdalam kemampuan berpikir pegawai. Membutuhkan waktu dan latihan untuk menjadi seorang pemikir yang lebih baik, tetapi ini adalah sebuah proses yang dapat di asah sepanjang hidup. Menjadi seorang pemikir yang lebih baik dan menjaga pikiran pegawai agar tetap tajam dapat membantu kesehatan mental dan fisik pegawai dalam jangka panjang. Adapun pendapat Marthinus Salamala Kepala Badan dalam wawancara pada tanggal (10 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Pola pikir laki-laki cenderung didasari pada fakta, sementara perempuan cenderung pada konsep dan jalinan hubungan. Semangat perempuan sama halnya dengan sistem, yaitu saling berhubungan, sedangkan semangat laki-laki yang sangat tinggi dalam hal produktivitas kerja.*

dari pendapat Kepala badan tentang pola pikir pegawai antara laki-laki dan perempuan diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa pola pikir laki-laki terhadap produktivitas kerja lebih tinggi dibandingkan produktivitas perempuan yang cenderung lebih rendah diakibatkan dari berbagai hal yang mempengaruhinya dalam bekerja. Tetapi menurut Edison Ompe selaku Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) tentang perbedaan jenis kelamin dalam bekerja dalam wawancara pada tanggal (10 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut saya, ada pengaruh antara pegawai laki-laki dan perempuan kalau pegawai perempuan bekerja lebih teliti dan tuntas dalam bekerja sedangkan kalau pegawai laki-laki kurang teliti dalam bekerja dan selalu terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan dikantor.*

Berdasarkan dari pernyataan Edison Ompe sebagai sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dapat disimpulkan tentang perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dengan perempuan, perempuan lebih teliti dan tuntas dalam bekerja sedangkan laki-laki kurang teliti dan terburu-buru dalam bekerja. Sedangkan menurut Yoni Kustantina selaku Kasubbid Pengelolaan Kelembagaan & Tenaga Pengembangan Kompetensi dalam wawancara pada tanggal (10 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*Menurut saya, perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dengan perempuan dalam menyelesaikan pekerjaan tidak ada yang membedakan karena tugas yang diberikan sudah sesuai dengan tupoksinya tentunya hasil yang diharapkan bisa maksimal. Apabila ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki mungkin dari sifatnya dan pekerjaan fisik.*

dari pernyataan Yoni Kustantina dapat disimpulkan bahwa perbedaan jenis kelamin tidak mempengaruhi hasil kerja antara pegawai perempuan dan laki-laki karena tugas yang diberikan sesuai dengan tupoksi dari masing masing pegawai Badan pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Sedangkan menurut Richard S. Patty, Selaku Widyaiswara Muda dalam wawancara pada tanggal (10 Oktober 2017) tentang perbedaan jenis kelamin dalam bekerja mengatakan bahwa:

*Menurut saya Ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam bekerja, laki-laki lebih cepat khusus untuk pekerjaan-pekerjaan fisik dibandingkan perempuan, tetapi untuk manajemen dan administrasi kualitas kerja antara perempuan dan laki-laki hampir sama.*

Dari pendapat Richard S. Patty, bisa diambil kesimpulan bahwa perbedaan antara laki-laki dan perempuan, laki-laki dalam bekerja lebih cepat apabila bekerja dengan fisik di bandingkan dengan perempuan tetapi untuk manajemen dan administrasi kemampuan dalam bekerja hampir sama.

Maka dari itu dapat di tarik kesimpulan pendapat dari keseluruhan informan diatas bahwa jenis kelamin laki-laki dan perempuan sangat berpengaruh terhadap kesempatan dan hasil produktivitas kerja di sebabkan laki-laki lebih lebih giat dan cepat dalam melakukan aktifitas kerja karena laki-laki mempunyai tanggung jawab dibandingkan dengan perempuan yang mempunyai hambatan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hasil pekerjaan lebih rendah di bandingkan laki-laki tetapi untuk manajemen dan administrasi kualitas kerja antara perempuan dan laki-laki hampir sama.

Perbedaan secara umum karakteristik perempuan dan laki-laki dalam menjalani suatu pekerjaan dapat dilihat ketika mereka tengah dihadapkan pada sebuah risiko dari berbagai aspek pekerjaan. Saat mengambil keputusan perempuan diketahui lebih berhati-hati dibandingkan dengan laki-laki hal ini bisa dilihat dari kelebihan dan kekurangan antara jenis kelamin perempuan dengan laki-laki.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Gaji dan Insentif merupakan faktor pendorong yang membuat pegawai termotivasi untuk bekerja dengan semangat. Prestasi Kerja, Prestasi kerja pegawai yaitu pemberian berupa penghargaan dari hasil kerja yang berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan Kerja terkait dengan ruangan sempit dan fasilitas yang kurang merupakan salah satu kendala dan bukan suatu alasan dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai.
2. Kemampuan kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Pendidikan, rata-rata pendidikan yang dominan bekerja adalah Sarjana (S1) sesungguhnya bukanlah faktor penghalang dari setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pokok dan tidak mempengaruhi tingkat kualitas kerja. Pelatihan bagi pegawai yaitu untuk menguasai pekerjaannya sering diberikan pelatihan-pelatihan baik yang diadakan di instansi sendiri maupun di luar instansi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Keterampilan

pegawai mempunyai hubungan dan pengaruhnya terhadap kemampuan pegawai yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor.

3. Kesempatan Kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Usia, terdapat hubungan yang kuat antara usia seseorang pegawai yang ada terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja. Pengalaman Kerja, tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jenis Kelamin antara laki-laki dengan perempuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena ada kelebihan dan kekurangan masing masing pegawai.

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan terkait dengan kinerja pegawai BPSDM Provinsi Papua Barat, adalah :

1. Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Pada aspek gaji dan insentif, sudah baik tetapi perlu di perhatikan karena faktor semangat dan motivasi untuk mendorong pegawai dalam bekerja dan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Pada aspek prestasi kerja, pegawai dalam bekerja perlu adanya penghargaan kepada pegawai ketika diluar dari pekerjaan pokoknya karena penghargaan dapat meningkatkan produktivitas. Dari segi lingkungan kerja, dari aspek lingkungan kerja

perlu adanya perhatian dari sisi ruangan dan fasilitas yang diberikan pegawai agar memacu pegawai bisa memberikan kinerja yang baik.

2. Kemampuan kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Pada aspek Pendidikan perlu ditingkatkan pendidikan pegawai supaya bisa lebih memudahkan dalam pekerjaan. Pada aspek Pelatihan, dari aspek pelatihan perlu sering diadakan pelatihan baik di kantor sendiri maupun ditempat lain. Pada aspek Keterampilan, pegawai perlu melihat keterampilan yang mereka miliki agar bisa di kombinasikan dengan pekerjaan.
3. Kesempatan kerja Pegawai Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat: Pada aspek usia, dilihat dari aspek usia pegawai yang usia muda maupun tua sama bisa menunjukkan produktivitas kerja. Pada aspek pengalaman kerja, biasanya pengalaman kerja terbentuk dari kebiasaan yang dilakukan pegawai secara terus menerus agar lebih terbiasa. Pada aspek jenis kelamin perempuan lebih memperhatikan pembagian tugas, dan bisa lebih dimengerti kondisi perempuan sedangkan laki-laki bisa diberikan tugas tambahan karena mempunyai tanggung jawab.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Arikunto, (2005), **Manajemen Penelitian**, Jakarta, Rineka Cipta
- Abdi & Rianse, (2009), **Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi**, Bandung, CV.Alfabeta
- Atmosudirdjo, Pradjudi, 2001 **Membangun Visi dan Orientasi Kinerja Aparatur Daerah**, Menjawab Tantangan Masyarakat Indonesia Baru dalam Manajemen Pembangunan, Nomor 19 Tahun V April, 11-19.
- Bastian, 2001, **Sektor Publik di Indonesia**, BPFE, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, **Penilaian Kinerja Organisasi Publik**, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Dirk, Malaga Kusuma, (2013), **Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur**, eJournal Administrasi Negara, 2013,1388-1400 ISSN0000-0000, ejournal.ip.fisip-unmul.org.
- Dunnette. 1976. **Keterampilan Pembukuan**. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Gordon. 1994. **Keterampilan Pembukuan**. PT. Grafindo Persada. Jakarta
- Glenn, Taylor dan. Wlaver .1977. **Perbedaan Kepuasan Kerja**. PT. Rineka Cipta Bandung
- Gazalba, Sidi.1990. **Pengantar Kebudajaan sebagai Ilmu**, Pustaka Antara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006 **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan,.2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kedelapan, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko, Hani, T. 1994. **Manajemen**, Edisi ke II, Yogyakarta : BPFE.
- Huberman, A.M, Miles, M.B, **Qualitative data Analisis**. Sage Publications. Beverly Hills.



<https://mahalapie.wordpress.com/2012/04/06/dasar-dasar-perilaku-individu-2/> hari kamis jam 11.15

Indrawijaya, Adam, (2010) **Teori Perilaku dan Budaya Organisasi**, Bandung, PT. Refika Aditama.

Iverson. 2001. **Memahami Keterampilan Pribadi**. CV. Pustaka : Bandung

Justin.T.Sirat,2006. **Memahami aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Gramedia widiasarana Indonesia,Jakarta.

Simon dalam Kartono, 2005, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada

Keban T Yeremias, 1995, **Indikator Kinerja Pemerintah Daerah, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan, Makalah disampaikan dalam seminar Kinerja Organisasi Publik** yang diselenggarakan oleh Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIPOL UGM).

Kusdiyah, Rachmawaty, 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta, CV. Andi Offset.

Latuconsina M. Rizal, 2003, **Manajemen dan Kebijakan Keuangan Daerah**, Badan Pengawasan Provinsi Maluku

Mangkunegara, 2005 **Manajemen Sumber Daya Manusia**. 10 Perusahaan Bandung: Remaja Rosdakarya

Malthis, R. L. dan Jacson, 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Salemba Empat, Jakarta. hal.213

Manulang, S. 2001. **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Bina Aksara, Jakarta.

Mulyasa. 2002. **Manajemen Berbasis Sekolah Bandung**; PT. Remaja Rosdakarya.

Mc Farlan. Brantas.2009 **Dasar – Dasar Manajemen**. Bandung: Alfabeta

Nila Agustina Zen, 2016,**Analisis Kinerja Aparatur Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Penanaman Modal Kabupaten Lampung Timur Dalam Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan Dan Izin Gangguan)**, Tesis: Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung

- Nitisemito, 2002, **Manajemen Personalia**. Edisi Revisi ... **Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja** Gramedia Pustaka. Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2007. **Perilaku Organisasi**, *PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robins, S.P. 1995. **Perilaku organisasi : Konsep – Kontroversi – Aplikasi**. Jakarta :PT. Prehalindo.
- Safaria, T., 2005, **Kepemimpinan pengambilan keputusan.**, Graha Ilmu. Salusu, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2001. **Manajemen Perkantoran**. Bandung; Mandar Maju 207. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, Mandar Maju. Bandung.
- Sedarmayanti.2009. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. CV. Mandar Maju. Bandung
- Sembel Kartini, 2002, **Tesis Analisis Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah** Propinsi Sulawesi Utara
- Septa. 2011. "**Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**". J Rineka Cipta. Bandung
- Sunyoto, Danang. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, PT. Buku Seru.
- Surtisno, Edi, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Kencana
- Steers dan Ducan, 1984, **Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)** Penterjemah Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta
- Sinaga Anggiatdan Sri Hadiati. 2001 **Pemberdaan Sumber Daya Manusia** Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- Siagian, S.P. 1985. **Fungsi-fungsi Manajerial**. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta ..... , 202. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Bumi Aksara
- Sutrisno, Edy. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Prenada Media.
- Sulistiyani dan Rosidah, 2003. **Manajemen Sumber daya Manusia**, Yogyakarta, Graha Ilmu.

- Siagian, Sondang P, 1997 **Administrasi Pemerintahan**, Jakarta, CV Haji Masagung
- Simanjuntak, Payaman. J. 1995. **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Sluyter, 1998, **Kinerja Organisasi**, Erlanga, Jakarta,
- Suyadi Prawirosentono, M.B.A. 1999 , **Kebijakan Kinerja Karyawan**, BPFE Yogyakarta.
- Tjokrowinoto, Moeljarto,1995, **Makalah Seminar : Beberapa Teknik di Dalam Hubungan Kerja, Balai Pembina Organisasi**, UGM, Yogyakarta.
- T Hani Handoko, 2007, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua. BPFE, UGM. Yogyakarta,
- Yuwono dkk, 2002, **Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi**, Gramedia, Jakarta.
- Wisnu, Dicky UR & Nurhasanah, Siti, (2005) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Malang UMM Pres.
- Whitmore, 1997, **Coaching Performance**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Widodo, 2001,**Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja**, Jakarta, Bayu Media Publishing
- Wesha, Permata, (1992) **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta, Pembaharuan

**Dokumen Lainnya :**

LAN dan DEPDAGRI, 2007. **Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil, Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta

Undang-Undang Dasar **Nomor 32 Tahun 2004**, Tentang Otonomi Daerah

Peraturan Pemerintah **Nomor 101 Tahun 2000** tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS).



## PEDOMAN WAWANCARA

### A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Waktu Wawancara : .....
4. Lama Wawancara : .....

### B. TANGGAPAN INFORMAN

1. Motivasi Kerja
  - a. Bagaimana pendapat anda tentang gaji/insentif, apakah dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik?  
.....  
.....  
.....  
.....
  - b. Bagaimana menurut anda apakah setiap pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan dikantor harus disertai dengan penghargaan?  
.....  
.....  
.....  
.....
  - c. Bagaimana menurut pendapat anda apakah lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seorang pegawai ?  
.....  
.....  
.....  
.....
  - d. Bagaimana cara anda berinteraksi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan?

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

e. Bagaimana pendapat anda tentang jaminan kesehatan atau jaminan hari tua yang diterima pegawai saat ini apakah sudah layak atau tidak?berikan alasan.

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

2. Kemampuan Kinerja

a. Bagaimana pendapat anda apakah Pendidikan dan pengetahuan pegawai saat ini sudah sesuai dengan bidang pekerjaanya?

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

b. Bagaimana menurut anda apakah pelatihan yang di dapat seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan?

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

c. Bagaimana anda melihat saat ini apakah seorang pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat serta penuh dengan ketelitian dan tanggung jawab?berikan alasa

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

d. Bagaimanakah menurut anda apakah pegawai sudah memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaannya?berikan alasan

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

e. Bagaimana menurut anda apakah seorang pegawai harus mempunyai keterampilan menjalankan peralatan elektronik maupun mesin untuk mendukung pekerjaannya?berikan alasannya.

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

3. Pemberian Kesempatan Kerja

a. Setelah anda bekerja sebagai PNS di BPSDM Provinsi Papua Barat, Bagimanakah persyaratan pemberian kesempatan kerja sesuai dengan tugas/jabatan yang anda emaban saat ini?berikan alasan.

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

b. Bagaimanakah menurut anda apakah latar belakang pendidikan pegawai sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka akan lakukan dikantor?berikan alasannya.

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

c. Bagaiman menurut anda apakah setiap pegawai yang bekerja sudah memiliki skill dan pengalaman yang sesuai dengan pekerjaannya?

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



d. Bagaimankah menurut anda apakah usia setiap pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kinerjanya?berikan contoh.

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

e. Bagaimana menurut anda apakah ada pengaruh perbedaan antara pegawai wanita dan pria terhadap produktivitas kerja?berikan alasan.

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

## **PEDOMAN OBSERVASI**

### **ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT**

---

1. Mengamati cara kerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat
2. Wawancara bebas dengan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.
3. Wawancara bebas dengan kbid-kbid Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengambilan data mengenai kinerja?
4. Mengamati sarana prasarana pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.
5. Mengamati Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.
6. Mengamati cara kerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.
7. Mengupulkan dokumen pendukung dalam penelitian seperti standar prosedur, aturan-aturan yang berlaku, tugas-tugas masing-masing bidang pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.

## **PEDOMAN TELAAH DOKUMEN**

### **ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT**

---

---

1. Struktur organisasi
2. Daftar kegiatan / Rencana Kegiatan
3. Dokumen Standar Prosedur Kegiatan
4. Daftar Nama Pegawai
5. Buku Pedoman Kegiatan

## PEDOMAN WAWANCARA

### C. IDENTITAS RESPONDEN

5. Nama : .....
6. Jabatan : .....
7. Waktu Wawancara : .....
8. Lama Wawancara : .....

### D. TANGGAPAN INFORMAN

#### 4. Motivasi Kerja

- f. Bagaimana pendapat anda tentang gaji/insentif, apakah dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik?

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

- g. Bagaimana menurut anda apakah setiap pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan dikantor harus disertai dengan penghargaan?

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

- h. Bagaimana menurut pendapat anda apakah lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seorang pegawai ?

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

- i. Bagaimana cara anda berinteraksi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan?

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

- j. Bagaimana pendapat anda tentang jaminan kesehatan atau jaminan hari tua yang diterima pegawai saat ini apakah sudah layak atau tidak?berikan alasan.

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

5. Kemampuan Kinerja

- f. Bagaimana pendapat anda apakah Pendidikan dan pengetahuan pegawai saat ini sudah sesuai dengan bidang pekerjaanya?

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

- g. Bagaimana menurut anda apakah pelatihan yang di dapat seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan?

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

- h. Bagaimana anda melihat saat ini apakah seorang pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat serta penuh dengan ketelitian dan tanggung jawab?berikan alasa

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

i. Bagaimanakah menurut anda apakah pegawai sudah memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaannya?berikan alasan

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

j. Bagaimana menurut anda apakah seorang pegawai harus mempunyai keterampilan menjalankan peralatan elektronik maupun mesin untuk mendukung pekerjaannya?berikan alasannya.

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

6. Pemberian Kesempatan Kerja

f. Setelah anda bekerja sebagai PNS di BPSDM Provinsi Papua Barat, Bagimanakah persyaratan pemberian kesempatan kerja sesuai dengan tugas/jabatan yang anda emaban saat ini?berikan alasan.

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

g. Bagaimanakah menurut anda apakah latar belakang pendidikan pegawai sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka akan lakukan dikantor?berikan alasannya.

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

h. Bagaimana menurut anda apakah setiap pegawai yang bekerja sudah memiliki skill dan pengalaman yang sesuai dengan pekerjaannya?

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

i. Bagaimankah menurut anda apakah usia setiap pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kinerjanya?berikan contoh.

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

j. Bagaimana menurut anda apakah ada pengaruh perbedaan antara pegawai wanita dan pria terhadap produktivitas kerja?berikan alasan.

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



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DAERAH PROVINSI

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIL

HARI :  
TANGGAL :

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	MASUK		PULANG		KET
				JAM	PRF	JAM	PRF	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ir. Marthinus Salamala, MS NIP. 19610318 198103 1 009	Pembina Utama Madya (IV/D)	Kepala Badan					
2	Edison Ompe, S.Pd, M.Si NIP. 19730717 199711 1 001	Pembina (IV/a)	Sekretaris					
3	Ir. Bambang Mulyoto NIP. 19660720 199303 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Sertifikasi Kompetensi & Pengelolaan Kelembagaan					
4	Drs. Binsar Sirait NIP. 19640616 1997 02 1 002	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis					
5	Indra Worisio, S.Sos, M.MPub NIP. 19720528 199712 1 001	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial & fungsional					
6	Maria Imaculata Saimar, S.Pd NIP. 19680503 199512 2 002	Pembina (IV/a)	Kasubid Pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional					
7	Niar Kambara NIP. 19620620 1988 03 2 007	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Sertifikasi Kompetensi					
8	Charles Suriyanto, S.E NIP. 19761115 2006 05 1 001	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jab. Adm.					
9	Yohanis S. Pasau, SE NIP. 19690307 199803 1 005	Penata (III/c)	Kasubag Umum dan kepegawaian					
10	Willem Auparay, SH NIP. 19651114 199610 1 002	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jab Adm Perangkat Daerah Penunjang					
11	Marthen Bunu NIP. 19610502 198903 1 012	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Umum & Pilihan Jab Adm					
12	Ir. Sulastri NIP. 19650114 200801 2 004	Penata (III/c)	Kasubid Pengelolaan Sumber Belajar dan Kerjasama					
13	Seterina S. Dowansiba, SE NIP. 19821015 201004 2 001	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Prajabatan					
14	Ireny S. Senduk, SH NIP. 19730911 1998 03 2 008	Penata (III/c)	Kasubag Perencanaan dan Keuangan					
15	Yoni Kustantina, A.Md. S.Sos NIP. 19780503 2007 01 2 013	Penata (III/c)	Kasubid Pengelolaan kelembagaan dan Tenaga Pengembangan Kompetensi					
16	Faisal Kelian, SAN NIP. 19760501 201004 1 001	Penata Muda Tk. I (III/b)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Pimpinan Daerah dan Jabatan Pimpinan Tinggi					
17	Drs. Velvianus Etwiory NIP. 19620628 199003 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Widyaiswara Madya					
18	Latahang, SH NIP. 19621231 198412 1 00	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda					
19	Natan Tanduk Lande, SE NIP. 19661115 199503 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda					
20	Elia Ramandey, S.Hut, MM NIP. 19710809 200605 1 001	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama					
21	Barba Wilma Apaseray, S.Pd NIP. 19851121 200909 2 001	Penata Muda Tk. I (III/b)	Widyaiswara Pertama					
22	Drs. Hans Manusawai NIP. 19600527 199103 1 004	Pembina Tk. I (IV/b)	Staf					
23	Marselina Way, SE NIP. 19830515 201104 2 001	Penata Muda Tk. I (III/b)	Staf					
24	Sonya M. Patty NIP. 19870904 2006 05 2 001	Penata Muda (III/a)	Staf					
25	Risma Ubudiyah, A.Md NIP. 19830113 2006 05 2 001	Penata Muda (III/a)	Staf					
26	Apnor Sayori, A.Md NIP. 19830805 201004 1 001	Pengatur Tk. I (II/d)	Staf					
27	Meiran Ratnasari NIP. 19800531 201004 2 001	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Staf					
28	Alfrida Limbong Tasik NIP. 19800822 20001 2 015	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Staf					





**PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT**  
**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**DAERAH PROVINSI**

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

**REKAPITULASI DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIL TAHUN 2017**

**BULAN : MARET 2017**

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	JML HR KRJ	JML TDK HADIR				TOTAL HADIR
					DL	SK T	IJIN	TK	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ir. Marthinus Salamala, MS NIP. 19610318 198903 1 009	Pembina Utama Madya (IV/d)	Kepala Badan	22	6	-	-	-	16
2	Edison Ompe, S.Pd, M.Si NIP. 19730717 199712 1 001	Pembina (IV/a)	Sekretaris	22	6	-	-	-	16
3	Ir. BambangMulyoto, MSi NIP. 19660720 199303 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengkajian dan Pengembangan	22	6	-	-	-	16
4	Drs.BinsarSirait NIP. 19640616 1997 02 1 002	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Diklat Teknis Fungsional	22	-	-	-	-	22
5	IndraWoriso, S.Sos, MMPub NIP. 19720528 199712 1 001	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Diklat Struktural	22	-	-	-	-	22
6	Maria ImaculataSaimar, S.Pd NIP. 19680503 199512 2 002	Pembina (IV/a)	Kasubid Diklat Fungsional	22	3	-	-	-	19
7	Niar Kambara NIP. 19620620 1988 03 2 007	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Pengkajian dan Pengembangan Kurikulum	22	-	-	-	-	22
8	Charles Suriyanto, S.E NIP. 19761115 2006 05 1 001	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Manaj Pembg. POLDAN dan Kesbang	22	-	-	-	-	22
9	Yohanis Pasau, SE NIP. 19690307 199803 1 005	Penata (III/c)	Kasubag Perencanaan	22	-	-	-	-	22
10	Marthen Bunu NIP.19610502 198903 1 012	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Teknis	22	-	-	-	-	22
11	Willem Auparay, SH NIP. 19651114 199610 1 002	Penata (III/c)	Kasubid Diklat PUM & Otda	22	-	-	-	-	22
12	Ir. Sulastri NIP. 19650114 200801 2 004	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan & Kerjasama Kediklatan	22	-	-	-	-	22
13	Seterina S. Dowansiba, SE NIP. 19821015 201004 2 001	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Struktural Berjenjang	22	3	-	-	-	19
14	Ireny S. Senduk, SH NIP. 19730911 1998 03 2 008	Penata (III/c)	Kasubag Keuangan	22	-	-	-	-	22
15	Yoni Kustantina, A.Md. S.Sos NIP. 19780503 2007 01 2 013	Penata (III/a)	Kasubag Umum & Kepegawaian	22	4	-	-	-	18
16	Faisal Kelian, SAN NIP. 19760501 201004 1 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Kasubid Diklat Tingkat Dasar	22	3	-	-	-	19
17	Drs. Velvianus Etwiory NIP. 19620628 199003 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Widyaiswara Madya	22	4	-	-	-	18
18	Latahang, SH NIP.19621231 198412 1 00	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda	22	-	-	-	-	22
19	Natan Tanduk Lande, SE NIP. 19661115 199503 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda	22	-	-	-	-	22
20	EliaRamandey, S.Hut, MSi NIP. 19710809 200605 1 001	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama	22	-	-	-	-	22
21	Barba Wilma Apaseray, S.Pd NIP. 19851121 200909 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	WidyaiswaraPertama	22	-	-	-	-	22
22	Drs.Hans Manusawai NIP. 19600527 1991 03 1 004	Pembina Tk. I (IV/b)	Staf	22	-	-	-	22	0
23	Marselina Way, SE NIP. 19830515 201104 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Staf	22	-	-	-	-	22
24	Sonya M. Patty NIP. 19870904 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf	22	-	-	-	-	22
25	Risma Ubudiyah, A.Md NIP. 19830113 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf	22	-	-	-	-	22
26	ApnorSayori, A.Md NIP. 19830805 201004 1 001	Pengatur Tk. I (II/d)	Staf	22	-	-	-	-	22
27	MeiranRatnasari NIP. 19800531 201004 2 001	PengaturMuda Tk. I (II/b)	Staf	22	-	-	-	-	22
28	Alfrida Limbong Tasik NIP. 19800822 20001 2 015	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Staf	22	-	-	-	-	22

**KEPALA BPSDMDP**

**Ir. MARTHINUS SALAMALA, MS**  
**Pembina UtamaMadya**  
**NIP. 19610318 198103 1 009**



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIL

HARI :  
TANGGAL :

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	MASUK		PULANG		KET
				JAM	PRF	JAM	PRF	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ir. Marthinus Salamala, MS NIP. 19610318 198103 1 009	Pembina Utama Madya (IV/D)	Kepala Badan					
2	Edison Ompe, S.Pd, M.Si NIP. 19730717 199711 1 001	Pembina (IV/a)	Sekretaris					
3	Ir. BambangMulyoto NIP. 19660720 199303 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Sertifikasi Kompetensi & Pengelolaan Kelembagaan					
4	Drs.BinsarSirait NIP. 19640616 1997 02 1 002	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis					
5	IndraWoriso, S.Sos,M.MPub NIP. 19720528 199712 1 001	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial & fungsional					
6	Maria ImaculataSaimar, S.Pd NIP. 19680503 199512 2 002	Pembina (IV/a)	Kasubid Pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional					
7	Niar Kambara NIP. 19620620 1988 03 2 007	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Sertifikasi Kompetensi					
8	Charles Suriyanto, S.E NIP. 19761115 2006 05 1 001	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jab. Adm.					
9	Yohanis S. Pasau, SE NIP. 19690307 199803 1 005	Penata (III/c)	Kasubag Umum dan kepegawaian					
10	Willem Aparay, SH NIP. 19651114 199610 1 002	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jab Adm Perangkat Daerah Penunjang					
11	Marthen Bunu NIP.19610502 198903 1 012	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Umum & Pilihan Jab Adm					
12	Ir. Sulastri NIP. 19650114 200801 2 004	Penata (III/c)	Kasubid Pengelolaan Sumber Belajar dan Kerjasama					
13	Seterina S. Dowansiba, SE NIP. 19821015 201004 2 001	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Prajabatan					
14	Ireny S. Senduk, SH NIP. 19730911 1998 03 2 008	Penata (III/c)	Kasubag Perencanaan dan Keuangan					
15	Yoni Kustantina, A.Md. S.Sos NIP. 19780503 2007 01 2 013	Penata (III/c)	Kasubid Pengelolaan kelembagaan dan Tenaga Pengembangan Kompetensi					
16	Faisal Kelian, SAN NIP. 19760501 201004 1 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Kasubid Pengembangan Kompetsni Pimpinan Daerah dan Jabatan Pimpinan Tinggi					
17	Drs. Hans Manusawai NIP. 19600527 199103 1 004	Pembina Tk. I (IV/b)	Staf					
18	Marselina Way, SE NIP. 19830515 201104 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Staf					
19	Sonya M. Patty NIP. 19870904 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf					
20	Risma Ubudiyah, A.Md NIP. 19830113 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf					
21	ApnorSayori, A.Md NIP. 19830805 201004 1 001	Pengatur Tk. I (II/d)	Staf					
22	MeiranRatnasari NIP. 19800531 201004 2 001	PengaturMuda Tk. I (II/b)	Staf					
23	Alfrida Limbong Tasik NIP. 19800822 20001 2 015	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Staf					

KEPALA BPSDMD

**Ir. MARTHINUS SALAMALA, MS**  
Pembina UtamaMadya  
NIP. 19610318 198103 1 009



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIIL TAHUN 2017

HARI :  
TANGGAL :

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	MASUK		PULANG		KET
				JAM	PRF	JAM	PRF	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Drs. VELVIANUS M. ETWIORY NIP. 19620628 199003 1 007	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Madya					
2	LATAHANG, SH NIP. 19621231 198412 1 084	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda					
3	NATAN TANDUK LANDE, SE NIP. 19661115 199503 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda					
4	ELIA RAMANDEY, S.Hut, MM NIP. 19710809 200605 1 001	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama					
5	BARBA WILMA APESERAY, S.Pd NIP. 19851121 200909 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Widyaiswara Pertama					
6	REGINA PAPARE, S.Pd, M.MPd NIP. 19671209 199001 2 002	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda					
7	RICHARD STEVEN PATTY, S, STP, MM NIP. 119780124 199612 1 001	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda					
8	ANDIKA KARYONO DWI PRASETYO, M.Pd NIP. 19761115 2006 05 1 001	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda					
9	DEBORA ESTEVENIA FRANSISKA WORABAY, S, Si, M. Kes NIP. 19821010 200801 2 036	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama					



**PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT**  
**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIADAERAH**

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

**REKAPITULASI DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIL TAHUN 2017**

**BULAN : JULI 2017**

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	JML HR KRJ	JML TDK HADIR				TOTA L HADI R
					DL	SK T	IJI N	TK	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ir. Marthinus Salamala, MS NIP. 19610318 198903 1 009	Pembina Utama Madya (IV/d)	Kepala Badan	22	6	-	-	-	16
2	Edison Ompe, S.Pd, M.Si NIP. 19730717 199712 1 001	Pembina (IV/a)	Sekretaris	22	6	-	-	-	16
3	Ir. BambangMulyoto, MSi NIP. 19660720 199303 1 007	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Pengkajian dan Pengembangan	22	6	-	-	-	16
4	Drs.BinsarSirait NIP. 19640616 1997 02 1 002	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Diklat Teknis Fungsional	22	-	-	-	-	22
5	IndraWorisio, S.Sos, MMPub NIP. 19720528 199712 1 001	Pembina Tk. I (IV/b)	Kabid Diklat Struktural	22	-	-	-	-	22
6	Maria ImaculataSaimar, S.Pd NIP. 19680503 199512 2 002	Pembina (IV/a)	Kasubid Diklat Fungsional	22	3	-	-	-	19
7	Niar Kambara NIP. 19620620 1988 03 2 007	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Pengkajian dan Pengembangan Kurikulum	22	-	-	-	-	22
8	Charles Suriyanto, S.E NIP. 19761115 2006 05 1 001	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Manaj Pembg. POLDAN dan Kesbang	22	-	-	-	-	22
9	Yohanis Pasau, SE NIP. 19690307 199803 1 005	Penata (III/c)	Kasubag Perencanaan	22	-	-	-	-	22
10	Marthen Bunu NIP.19610502 198903 1 012	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Teknis	22	-	-	-	-	22
11	Willem Auparay, SH NIP. 19651114 199610 1 002	Penata (III/c)	Kasubid Diklat PUM & Otda	22	-	-	-	-	22
12	Ir. Sulastri NIP. 19650114 200801 2 004	Penata (III/c)	Kasubid Pengembangan & Kerjasama Kediklatan	22	-	-	-	-	22
13	Seterina S. Dowansiba, SE NIP. 19821015 201004 2 001	Penata (III/c)	Kasubid Diklat Struktural Berjenjang	22	3	-	-	-	19
14	Ireny S. Senduk, SH NIP. 19730911 1998 03 2 008	Penata (III/c)	Kasubag Keuangan	22	-	-	-	-	22
15	Yoni Kustantina, A.Md. S.Sos NIP. 19780503 2007 01 2 013	Penata (III/a)	Kasubag Umum & Kepegawaian	22	4	-	-	-	18
16	Faisal Kelian, SAN NIP. 19760501 201004 1 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Kasubid Diklat Tingkat Dasar	22	3	-	-	-	19
17	Drs.Hans Manusawai NIP. 19600527 1991 03 1 004	Pembina TK. I (IV/b)	Staf	22	-	-	-	22	0
18	Marselina Way, SE NIP. 19830515 201104 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Staf	22	-	-	-	-	22
19	Sonya M. Patty NIP. 19870904 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf	22	-	-	-	-	22
20	Risma Ubudiyah, A.Md NIP. 19830113 2006 05 2 001	PenataMuda (III/a)	Staf	22	-	-	-	-	22
21	ApnorSayori, A.Md NIP. 19830805 201004 1 001	Pengatur Tk. I (II/d)	Staf	22	-	-	-	-	22
22	MeiranRatnasari NIP. 19800531 201004 2 001	PengaturMuda Tk. I (II/b)	Staf	22	-	-	-	-	22
23	Alfrida Limbong Tasik NIP. 19800822 20001 2 015	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Staf	22	-	-	-	-	22

**KEPALA BPSDMDP**

**Ir. MARTHINUS SALAMALA, MS**  
Pembina UtamaMadya  
NIP. 19610318 198103 1 009



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH**

Jln. Trikora Arfai II Anday Manokwari Selatan

**REKAPITULASI DAFTAR HADIR PEGAWAI NEGERI SIPIL TAHUN 2017****BULAN : JULI 2017**

NO	NAMA	PANGKAT/ GOL	JABATAN/ PEKERJAAN	JML HR KRJ	JML TDK HADIR				TOTA L HADI R
					DL	SK T	IJI N	TK	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Drs. VELVIANUS M. ETWIORY NIP. 19620628 199003 1 007	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Madya	22	6	-	-	-	16
2	LATAHANG, SH NIP. 19621231 198412 1 084	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda	22	6	-	-	-	16
3	NATAN TANDUK LANDE, SE NIP. 19661115 199503 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Widyaiswara Muda	22	6	-	-	-	16
4	ELIA RAMANDEY, S.Hut, MM NIP. 19710809 200605 1 001	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama	22	-	-	-	-	22
5	BARBA WILMA APESERAY, S.Pd NIP. 19851121 200909 2 001	PenataMuda Tk. I (III/b)	Widyaiswara Pertama	22	-	-	-	-	22
6	REGINA PAPARE,S.Pd,M.MPd NIP. 19671209 199001 2 002	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda	22	3	-	-	-	19
7	RICHARD STEVEN PATTY,S,STP,MM NIP. 119780124 199612 1 001	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda	22	-	-	-	-	22
8	ANDIKA KARYONO DWI PRASETYO,M.Pd NIP. 19761115 2006 05 1 001	Pembina Tk I (IV/b)	Widyaiswara Muda	22	-	-	-	-	22
9	DEBORA ESTEVENIA FRANSISKA WORABAY,S,Si, M.Kes NIP. 19821010 200801 2 036	Penata (III/c)	Widyaiswara Pertama	22	-	-	-	-	22

**KEPALA BPSDMDP****Ir. MARTHINUS SALAMALA, MS**  
Pembina UtamaMadya  
NIP. 19610318 198103 1 009













## DAFTAR RIWAYAT PENULIS



Nama : Meiran Ratnasari  
Tempat/Tanggal Lahir : Manokwari, 31 Mei 1980  
Agama : Islam  
Alamat : Jln. Trikora Wosi  
E-mail / No.Telp. : [meiran31@gmail.com](mailto:meiran31@gmail.com) / 081 4836 931  
Pekerjaan : Aparatur Sipil Negara (ASN)  
Instansi : Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah  
Provinsi Papua Barat

### Nama Orang Tua

1. Ayah : H. Zainal Abdul Razak, SH
2. Ibu : Hj. Rochany Bian

### Nama Suami & Anak

1. Suami : Andri Firdaus
2. Anak : Rifat Al Gibran  
Aufar Al Akhsan

### Riwayat Pendidikan

1. SD Yapis Manokwari – Papua Barat ( 1993 )
2. SLTP Negeri 1 Manokwari – Papua Barat ( 1996 )
3. SMU Negeri 1 Manokwari – Papua Barat ( 1999 )
4. STIE Mah-Eisa Manokwari Papua Barat ( 2012 )
5. STIA LAN Makassar Jurusan Administrasi Publik ( 2018 )