



JEMSI:
Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Tolikara

Temura Kagoya¹, Ngadisah Ngadisah², Renida Jozelina Torobi³

¹Universitas Terbuka, Jayapura, Indonesia, kogoyatemura87@gmail.com

²Universitas Terbuka, Jayapura, Indonesia, Ngadisah@ecampus.ut.ac.id

³Universitas Cendrawasih, Jayapura, Indonesia, renidajozelintoroby@gmail.com

Corresponding Author: kogoyatemura87@gmail.com¹

Abstract: *The performance of the Tolikara BKD public service is regulated based on regulations made by the government with the main objective of meeting the basic needs and welfare of the community, high performance of the Tolikara BKD will have an impact on the satisfaction of the Tolikara community. The low performance of the Tolikara BKD in 2023, where the temporary dismissal decree was not issued as a civil servant who was a member of the Tolikara KPU and Bawaslu. As a result, the four employees still received salaries while participating in political activities. In addition, Tolikara currently only has 12 doctors so that 30 districts in Tolikara were forced not to run health services properly, which then had an impact on the Tolikara BKD IKM entering the "Less Good" criteria. This study aims to analyze and determine the employee performance system and the effectiveness of employee performance at the Tolikara BKD. This study uses a qualitative descriptive method, data collection through interviews at the Tolikara BKD. 20 sources were selected. Interview data were analyzed using Gibson's system theory. As a result, the system used in performance objectives is SKP and is digitized through e-performance. b) The system used in analyzing the internal and external conditions of the organization is SWOT analysis. c) The analysis and policy formulation system uses a rational model. d) The planning system used is a comprehensive rational model. e) The control and supervision system uses the SOP system and leader supervision. Effectiveness of the performance of Civil Servants in Tolikara Regency. a) Clarity of performance objectives has been effective. b) Clarity of goal achievement strategies is not effective c) The process of analysis and policy formulation is not effective. d) Planning in BKD is not effective. e) Supervision and control are not effective.*

Keyword: *BKD, Performance Effectiveness*

Abstrak: Kinerja pelayanan publik BKD Tolikara diatur pemenuhannya berdasarkan regulasi yang dibuat oleh pemerintah dengan tujuan utamanya untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kesejahteraan masyarakat, kinerja yang tinggi dari BKD Tolikara akan berdampak pada kepuasan masyarakat Tolikara. Kinerja BKD Tolikara yang rendah pada tahun 2023, dimana tidak dikeluarkannya SK Pemberhentian sementara sebagai PNS yang menjadi anggota KPU dan Bawaslu Tolikara. Akibatnya, keempat pegawai tersebut masih menerima gaji selama mengikuti kegiatan politik. Selain itu, saat ini Tolikara hanya memiliki 12 dokter sehingga

sebanyak 30 distrik di Tolikara terpaksa tidak menjalankan pelayanan kesehatan sebagaimana mestinya yang kemudian kinerja rendah ini berdampak pada IKM BKD Tolikara masuk dalam kriteria “Kurang Baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui sistem kinerja pegawai dan efektivitas kinerja pegawai pada BKD Tolikara. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara di BKD Tolikara. Narasumber yang dipilih sebanyak 20 orang. Data wawancara dianalisis dengan menggunakan teori sistem Gibson. Hasilnya, Sistem yang digunakan dalam tujuan kinerja yakni SKP dan ter digitalisasi melalui e-kinerja. b) Sistem yang digunakan dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi adalah analisis SWOT. c) Sistem analisis dan perumusan kebijaksanaan menggunakan model rasional. d) Sistem perencanaan yang digunakan adalah model rasional komprehensif. e) Sistem pengendalian dan pengawasan menggunakan sistem SOP serta pengawasan pemimpin. Efektivitas kinerja PNS Kabupaten Tolikara. a) Kejelasan tujuan kinerja telah efektif . b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan tidak efektif c) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan tidak efektif. d) Perencanaan di BKD tidak efektif. e) Pengawasan dan pengendalian tidak efektif.

Kata Kunci: BKD, Efektivitas Kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja PNS BKD Tolikara sebagai suatu wujud perilaku kerja pegawai BKD dalam organisasi BKD dalam menunjang pengadaan PNS sesuai dengan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi daerah Tolikara untuk mampu melaksanakan tugas pokok sesuai dengan visi, misi dan sasaran BKD Tolikara. Kinerja PNS BKD juga sebagai barometer dari sebuah pencapaian nyata dalam kerja yang dapat diukur dan dinilai, dengan kata lain tanpa adanya kinerja BKD maka semua tanggung jawab yang dibebankan dan telah dilaksanakan oleh PNS BKD adalah nihil atau tidak ada artinya yang kemudian berimplikasi dengan kegagalan pembangunan daerah yang digagas pemerintah daerah.

Permasalahan kinerja BKD Tolikara yang rendah pada tahun 2023 lalu, dimana tidak dikeluarkannya SK Pemberhentian sementara sebagai PNS pada empat anggota KPU dan Bawaslu Kabupaten Tolikara, yang seharusnya ketika mengikuti kegiatan politik maka mereka masing-masing harus menerima cuti di luar tanggungan negara sementara atau sampai batas waktu periode pemilu. Akibatnya, keempat pegawai tersebut masih menerima gaji selama mengikuti kegiatan politik yang tentunya menimbulkan kerugian pada keuangan daerah Tolikara. Sebagaimana yang dikutip peneliti dari harian Sindo (2023) bahwa empat PNS yang terlibat politik di Tolikara sebagai anggota KPU dan Bawaslu Kabupaten Tolikara tidak mendapatkan SK pemberhentian sementara dari statusnya sebagai tenaga PNS dari BKD padahal mereka telah berupaya mengajukan cuti di luar tanggungan negara, yaitu pada 2019 dan 2022. Namun, perkara no. 34-PKE-DKPP/X/2022 yang diperiksa DKPP menunjukkan bahwa mereka belum mendapatkan keputusan pemberhentian sementara sebagai PNS dari Bupati Tolikara dan BKD, akibatnya merugikan keuangan daerah karena PNS yang bersangkutan memperoleh gaji ganda.

Selain itu, berdasarkan data dari Papua (2024) Pemkab Tolikara masih membutuhkan Sebanyak 30 tenaga dokter untuk disebar di 30 distrik di wilayah pegunungan. Menurut Kepala Puskesmas Plus Kabupaten Tolikara, dr Nicodemus Kogoya, saat ini Kabupaten Tolikara hanya memiliki 12 dokter sehingga sebanyak 30 distrik di Tolikara terpaksa tidak menjalankan pelayanan kesehatan sebagaimana mestinya. Padahal, tenaga medis guna menunjang program ibu Menteri Kesehatan tentang *save* Papua yang menitik beratkan pada penyakit HIV/AIDS, perbaikan gizi, TBC dan kesehatan ibu dan anak.

Kinerja PNS BKD Tolikara yang rendah juga didukung dengan data hasil survei indeks kepuasan masyarakat (IKM) Tolikara terhadap kinerja BKD Tolikara, dimana IKM BKD Tolikara selama kurun waktu tiga tahun terakhir hanya mampu mencapai angka 74,00% dari sasaran IKM BKD sebesar 100% dengan mutu pelayanan ‘C’ dan masuk dalam kriteria ‘Kurang Baik’, dimana tahun 2021 hanya mampu mencapai angka 70,00%, tahun 2022 hanya mampu mencapai angka 75,00%, selanjutnya tahun 2023 hanya mampu mencapai angka 73,00%. IKM ini dinilai dari total responden 245 yang terdiri dari 199 responden PNS dan 46 responden swasta. Hasil IKM BKD Tolikara terhadap kinerja BKD Tolikara yang hanya mampu mencapai kriteria kurang baik perlu adanya peningkatan kinerja PNS BKD.

Kinerja PNS BKD Tolikara pada sistem administrasi kepegawaiannya seharusnya menyeimbangkan jumlah pegawai dengan kebutuhan organisasi dan untuk menyesuaikan beban kerja yang ada dengan jumlah pegawai yang tersedia selain itu harus mengeluarkan SK pemberhentian ketika PNS terlibat politik dan atau melanggar kode etik profesional PNS dengan *up to date*. Kode etik PNS adalah pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan PNS dalam melaksanakan tugasnya agar tidak merugikan keuangan negara dan dapat menciptakan pelayanan publik yang profesional yang memenuhi kepuasan masyarakat Tolikara.

Berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai BKD dalam administrasi kepegawaian, berdasarkan teori sistem Gibson et al. (2012), dimana teori ini merupakan suatu pendekatan dalam menganalisis perilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar masukan, proses, keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Gibson et al. (2012) mengatakan bahwa efektivitas melalui kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisis dan perumusan kebijaksanaan, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana dan pengawasan dan pengendalian.

Lebih lanjut lagi Pala et al. (2022) secara gamblang menjelaskan permasalahan rendahnya kinerja PNS bahwa untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja PNS tidak terlepas dari efektivitas PNS itu sendiri., efektivitas kinerja yang baik diharapkan mampu untuk dapat menjamin percepatan, kelancaran, pelayanan terhadap masyarakat secara baik dan tepat. Keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintah maupun swasta dalam meningkatkan profesionalisme kerja dalam organisasi. tujuan utama dari perkembangan pelayanan administrasi.

Secara konseptual administrasi kepegawaian menurut Kartina & Krustiyati (2023) adalah suatu sistem yang mengatur dan mengurus penggunaan tenaga kerja manusia sebagai usaha kerja sama dalam merumuskan tujuan, sasaran pokok kebijaksanaan politik, dan menyusun organisasi untuk menyelenggarakan pelaksanaan tujuan sasaran pokok/ kebijaksanaan politik itu. Adapun secara estetika, administrasi kepegawaian negara adalah seni memilih pegawai baru serta menggunakan pegawai lama dengan cara sedemikian rupa, sehingga diperoleh hasil dan jasa yang maksimal secara kuantitatif dan kualitatif. Administrasi kepegawaian dalam instansi pemerintah tidak dapat dilepaskan dari kegiatan administrasi secara keseluruhan. Lingkup kegiatan administrasi kepegawaian, antara lain meliputi penerimaan, penempatan, pengembangan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas kinerja secara konseptual menurut Setyaningrum (2022) pada umumnya merupakan pandangan sebagai tingkat pencapaian tujuan secara operatif dan operasional. Pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian suatu sasaran organisasi yang telah ditetapkan.. Aryadi (2020) Efektivitas diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan apakah efektivitas kerja pegawai berhasil dilakukan dengan baik atau tidak.

Penelitian terdahulu sebenarnya telah membahas terkait efektivitas kinerja namun mereka menilai efektivitas kinerja dari kedisiplinan pegawai, padahal pegawai yang disiplin

belum tentu pegawai yang mampu memberikan kompetensi atau SDM-nya untuk meningkatkan kinerja. Seperti penelitian Mardianti et al. (2020) dimana efektivitas kerja pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Utara sudah memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh instansi tersebut. Dilihat dari daftar hadir pegawai yang cukup disiplin dalam kehadirannya, meskipun pada saat-saat tertentu ada pegawai yang melanggar aturan yang telah ditetapkan dari instansi dikarenakan faktor-faktor lingkungan yang ada di sekitar kantor. Jabbar & Amri (2024) efektivitas kinerja pegawai Di BKD Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar dilihat dari kedisiplinan melalui 4 indikator antara lain *Input* dari Efektivitas Kinerja, Proses, *Output* dan Produktivitas, Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kinerja adalah faktor besar kecilnya (gaji atau upah) dan faktor kepemimpinan. Ramadhani (2021) BKD NTB menilai efektivitas kinerja dari kedisiplinan bahwa pegawai yang cukup disiplin dalam kehadirannya dan kinerja pegawai yang sangat optimal.

Selanjutnya penelitian terdahulu juga hanya membahas terkait efektivitas e-kinerja dalam menggunakan teknologi tanpa meneliti sistem kinerja lainnya seperti proses perencanaan, dll. Sehingga efektivitas dalam sistem kinerja tidak dikenali secara terperinci. Seperti penelitian Nada (2022) e-kinerja dinilai masih kurang efektif dalam meningkatkan kinerja karena kurang memenuhi indikator efektivitas dan kinerja yang baik. Selanjutnya penelitian Arlina & Saipul (2024) yang menunjukkan penggunaan e-kinerja efektif dan efisien karena setelah menggunakan kedua aplikasi ini PNS merasa puas dalam menggunakan Aplikasi e-Kinerja BKN dan Aplikasi Sinerja BKD dan dapat meningkatkan kedisiplinan para ASN sehingga lebih sadar untuk merekam semua kegiatan kerjanya sesuai dengan yang diharapkan.

State of art dalam penelitian ini adalah menganalisis efektivitas kinerja pegawai dari sistem kinerja pegawai karena jika hanya meneliti disiplin kerja belum mampu memberikan informasi yang komprehensif terkait detile sistem kinerja dalam suatu instansi yang kemudian berbagai kesalahan dalam sistem kinerja terabaikan dan berdampak pada sulitnya menyusun perbaikan sistem kerja berkelanjutan. Karya ini hadir sebagai suatu pengetahuan berharga pada sistem kinerja PNS BKD Tolikara untuk dilakukan langkah perbaikan terutama pada sistem kinerja yang berkelanjutan agar tidak lagi ada kekosongan-kekosongan dalam formasi urgen seperti kesehatan di Tolikara serta keterlambatan dikeluarkannya SK pemberhentian sementara dari PNS bagi PNS yang terlibat politik. Tentu saja langkah perbaikan yang dilakukan selanjutnya akan mampu mendorong kinerja PNS BKD di Tolikara dan meningkatkan kepuasan masyarakat secara berkelanjutan. Penelitian ini juga ada untuk menutupi kekurangan dalam penelitian-penelitian terkait efektivitas kinerja terdahulu dengan menggunakan indikator penelitian yang berbeda dari sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui sistem kinerja pegawai dan efektivitas kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tolikara. Peneliti mengangkat judul penelitian ini ‘Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tolikara’.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dimana pemilihan desain penelitian kualitatif didasarkan pada motivasi peneliti untuk mengungkap secara komprehensif efektivitas kinerja pegawai Pada BKD Tolikara untuk menjawab masalah-masalah administrasi kepegawaian di Tolikara. Menurut Hasan et al. (2022) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan memahami realitas sosial, yaitu melihat dunia dari apa adanya, bukan dunia yang seharusnya, maka seorang peneliti kualitatif haruslah orang yang memiliki sifat *open minded*. Karenanya, melakukan penelitian kualitatif dengan baik dan benar berarti telah memiliki jendela untuk memahami dunia psikologi dan realitas sosial. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Karubaya Kabupaten Tolikara.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari 1 Orang kepala, 1 orang Sekretaris, 2 orang Kasubbag, 1 orang sub bagian, 4 orang Kabid, 8 orang Kasubid dan 3 orang Staff, dengan total informan 20 orang yang keseluruhannya berstatus PNS atau yang benar-benar memahami situasi internal dan eksternal BKD Tolikara.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis dan sumber data antara lain, sumber data primer dalam penelitian ini data wawancara. Sumber data sekunder dalam penelitian ini jenisnya buku referensi, jurnal penelitian terdahulu, situs-situs berita dan laporan kepuasan masyarakat Tolikara. Hardani et al. (2020) menjelaskan bahwa data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari orang lain, kantor yang berupa laporan, profil, buku pedoman, atau pustaka dan data primer dalam suatu penelitian diperoleh langsung dari sumbernya dengan melakukan wawancara.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui metode wawancara. Menurut Hasan et al. (2022) bahwa wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai. Hardani et al. (2020) menerangkan bahwa wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Teknik analisa data dalam penelitian kualitatif menggunakan alat bantu *software N-Vivo*. Suryani et al. (2020) menjelaskan bahwa penggunaan N-Vivo untuk menganalisis data kualitatif terdiri dari impor data/sumber data, *Coding diagram* (Pengkodean Terbuka dan *Coding comparison diagram*), Penyajian data (*Data Display*) dan Penarikan Kesimpulan dan keabsahan data.

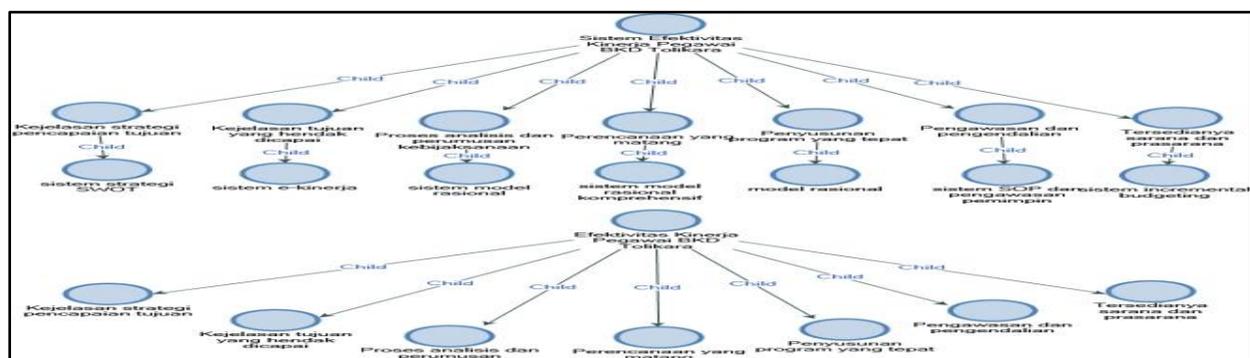
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Reduksi Data

Coding Data

Pengkodean data secara induktif dilakukan dengan membuat klasifikasi data setelah data dibaca. Untuk melakukan ini peneliti membuat kriteria koding, yang disajikan peneliti sebagai berikut.



Gambar 1. Pengkodean Data

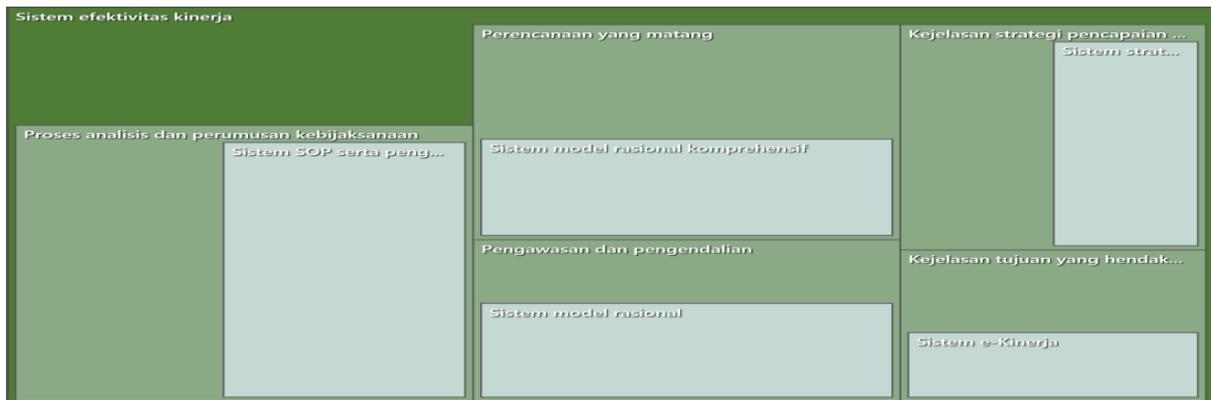
Berdasarkan hasil wawancara kata-kata yang sering dibahas peneliti terdiri dari tema sistem efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara yang terdiri dari tujuh sub tema dan tema efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara yang terdiri dari tujuh indikator.

Tema sistem efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator antara lain; 1) kejelasan tujuan yang hendak dicapai dengan sistem e-kinerja. 2) kejelasan strategi pencapaian tujuan dengan sistem strategi SWOT. 3) proses analisis dan perumusan kebijaksanaan dengan sistem model rasional. 4) perencanaan yang matang dengan sistem model rasional komprehensif. 5) penyusunan program yang tepat dengan model rasional. 6) pengawasan serta pengendalian dengan sistem SOP serta pengawasan pemimpin. 7) tersedianya sarana dan prasarana sistem *Incremental Budgeting*.

Tema efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator antara lain ; 1) kejelasan tujuan yang hendak dicapai. 2) kejelasan strategi pencapaian tujuan. 3) proses analisis dan perumusan kebijaksanaan. 4) perencanaan yang matang. 5) penyusunan program yang tepat. 6) pengawasan serta pengendalian. 7) tersedianya sarana dan prasarana.

Coding comparison diagram

Untuk membandingkan dua hasil koding, digunakan *Comparison Diagram*. Pada tahap ini dilakukan analisis data induktif dimana ini berisi eksplorasi tema dan indikator dari setiap item kategori berdasarkan data dari informan. Selanjutnya dilakukan perbandingan hasil penelitian terkait temuan hasil studi lapangan dengan model penelitian awal penelitian, yang disajikan peneliti sebagai berikut.

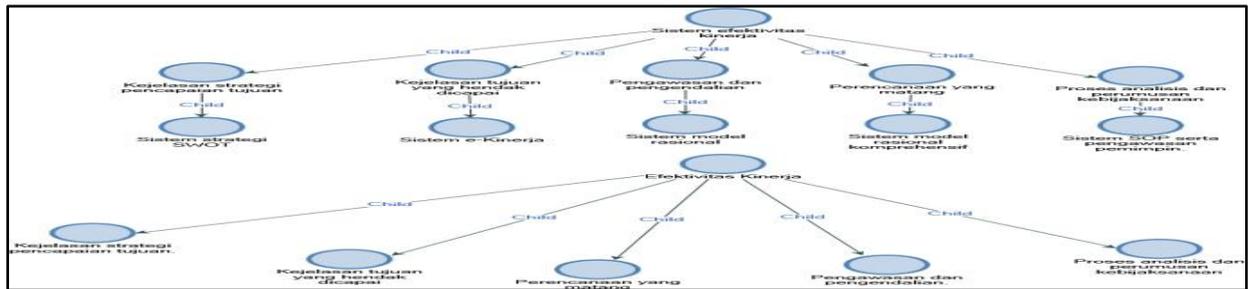


Gambar 2. Pengkodean Data

Berdasarkan *Coding comparison diagram*, maka dapat diputuskan bahwa tema sistem efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator ke 5 yakni penyusunan program yang tepat dengan model rasional dan indikator ke 7 yakni tersedianya sarana dan prasarana sistem *Incremental Budgeting*, harus dihapus dari pembahasan. Selanjutnya pada tema efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator penyusunan program dan tersedianya sarana dan prasarana juga harus dihapus dari pembahasan. Penghapusan ini disebabkan karena sangat sedikit naramber yang membahas terkait indikator tersebut.

Penyajian data (Data Display)

Penyajian data dilakukan dengan menyederhanakan data dan informasi dengan rapi untuk dapat dengan mudah ditarik suatu kesimpulan, disajikan peneliti pada gambar di bawah ini.



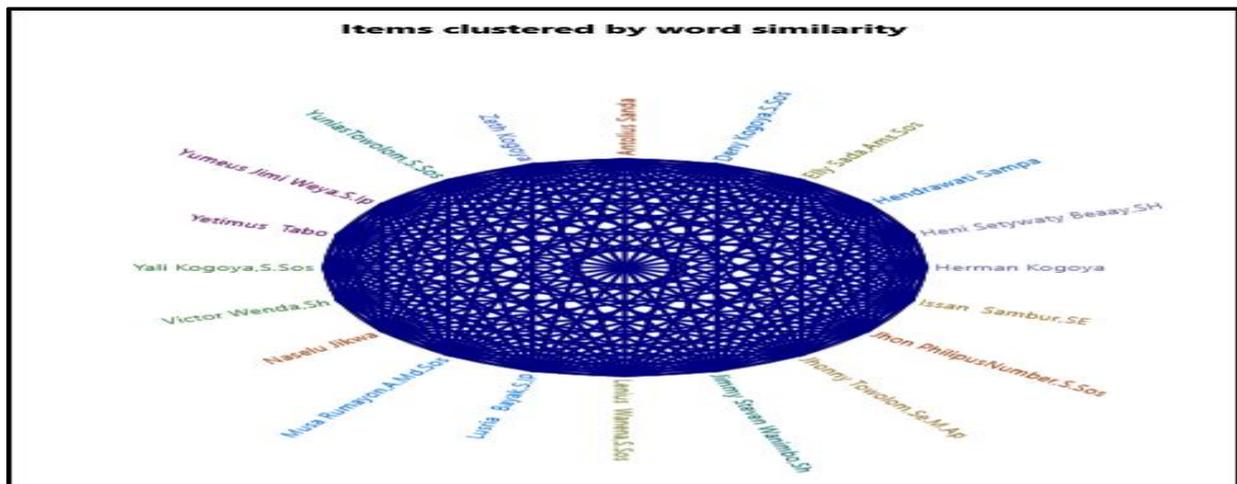
Gambar 3. Penyajian Data

Berdasarkan penyajian data yang disajikan, maka dapat diputuskan bahwa tema yang akan dibahas dalam penelitian ini terdiri dari 2 tema dengan masing-masing 5 indikator. Hal ini disebabkan kedua tema tersebut dengan masing-masing indikatornya paling banyak dibahas oleh informan, yang dijabarkan sebagai berikut;

1. Tema sistem efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator antara lain; 1) kejelasan tujuan yang hendak dicapai dengan sistem e-kinerja. 2) kejelasan strategi pencapaian tujuan dengan sistem strategi SWOT. 3) proses analisis dan perumusan kebijaksanaan dengan sistem model rasional. 4) perencanaan yang matang dengan sistem model rasional komprehensif. 5) pengawasan serta pengendalian dengan sistem SOP serta pengawasan pemimpin.
2. Tema efektivitas kinerja pegawai BKD Tolikara dengan indikator antara lain; 1) kejelasan tujuan yang hendak dicapai. 2) kejelasan strategi pencapaian tujuan. 3) proses analisis dan perumusan kebijaksanaan. 4) perencanaan yang matang. 5) pengawasan serta pengendalian.

Keabsahan Data

Penyusunan kesimpulan dengan didukung bukti berupa data-data yang valid dan bukti triangulasi sumber informan yang disajikan peneliti sebagai berikut.



Gambar 4. Penyajian Data

Berdasarkan hasil triangulasi sumber yang disajikan, dapat dibuktikan bahwa keseluruhan informan memiliki data informasi yang valid dan dapat dibahas dalam penelitian ini. Validnya data dari informan karena ada kesamaan dalam keterangan yang diberikan, dimana hasil pengujian triangulasi sumber menunjukkan angka reliabilitas diatas 70%, disajikan peneliti pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Triangulasi Sumber

No	File A	File B	Pearson correlation coefficient
1	Files\\Herman Kogoya	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	100%
2	Files\\Issan Sambur,SE	Files\\Herman Kogoya	100%
3	Files\\Jhon PhilipusNumber,S.Sos	Files\\Antolius Sanda	100%
4	Files\\Jhonny Towolom,Se.M.Ap	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	100%
5	Files\\Jimmy Steven Wanimbo,Sh	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	100%
6	Files\\Lenius Wanena,S.Sos	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	100%
7	Files\\Lusria Bayak,S.IP	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	100%
8	Files\\Musa Rumayon,A.Md.Sos	Files\\Lusria Bayak,S.IP	100%
9	Files\\Naselu Jikwa	Files\\Antolius Sanda	100%
10	Files\\Yali Kogoya,S.Sos	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	100%
11	Files\\Yetimus Tabo	Files\\Lenius Wanena,S.Sos	100%
12	Files\\Yumeus Jimi Weya,S.Ip	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	100%
13	Files\\YuniasTowolom,S.Sos	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	100%
14	Files\\Zeth Kogoya	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	100%
15	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	98%
16	Files\\Hendrawati Sampa	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	98%
17	Files\\Heni Setywyaty Beay,SH	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	98%
18	Files\\Victor Wenda,Sh	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	98%
19	Files\\Elly Sada,Ams.Sos	Files\\Antolius Sanda	98%
20	Files\\Deny Kogoya,S.Sos	Files\\Antolius Sanda	97%

Sumber: data hasil *output* Nvivo 12, 2025

Pembahasan

Kejelasan tujuan yang hendak dicapai

Tujuan kinerja organisasi BKD Tolikara sangat jelas dan dipahami oleh pimpinan dan PNS BKD berikut hasil kutipan wawancara peneliti dengan informan.

Jhonny Towolom sebagai kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) mengemukakan bahwa *“tujuan kinerja kita selama ini terkait persentasi pemenuhan kebutuhan PNS sesuai formasi melalui pengadaan CPNS, persentasi pemenuhan kebutuhan PNS sesuai formasi melalui mutasi PNS dan persentase tingkat pelayanan umum kepegawaian dan keuangan perangkat daerah, kejelasan tujuan tersebut disertai dengan ukuran pencapaian kinerja yang disusun dalam SKP”*

Kejelasan tujuan PNS BKD dalam pencapaiannya sangat terukur dalam kurun waktu tertentu yang disajikan dalam suatu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), berikut pernyataan informan.

Issan Sambur sebagai Sekretaris BKD Tolikara (wawancara 5 Desember 2024) juga menyatakan bahwa *“tujuan yakni untuk pemenuhan kebutuhan PNS sesuai formasi melalui pengadaan CPNS, pemenuhan kebutuhan PNS sesuai formasi melalui mutasi PNS dan tingkat pelayanan umum kepegawaian dan keuangan perangkat daerah, selama ini tujuan kami sangat terukur berdasar pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), SKP sendiri merupakan rencana dan target kinerja yang dibuat oleh pegawai dan harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Target tersebut telah ditentukan, diketahui, serta*

disetujui oleh pimpinan pegawai yang bersangkutan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing”

Senada dengan tanggapan tersebut, demikian halnya dengan informan yang berbeda, berikut kutipan wawancaranya.

Herman Kogoya selaku Kasubag Kepegawaian (wawancara 9 Desember 2024) menyatakan bahwa *“tujuan kinerja sangat dapat terukur yakni melalui SKP, SKP bahkan bukan hanya untuk jenis target dalam menilai kinerja seorang PNS setiap tahunnya. Bahkan SKP juga bisa dipakai untuk mengukur prestasi seorang PNS, meski demikian masih terjadi tidak tercapainya kinerja”*

SKP sebagai alat ukur tujuan yang spesifik juga mampu mengukur tingkat prestasi PNS BKD, berikut tanggapan narasumber.

NaseluJikwa sebagai Staff BKD (wawancara 3 Desember 2024) membenarkan bahwa *“kita memiliki tujuan yang spesifik yang harus di capai dalam periode satu tahun yang tercantum dalam SKP bukan hanya tujuan SKP juga menyediakan rencana hasil kerja dan ukuran keberhasilan kita, dari SKP tersebut tujuan kinerja spesifik kita ditentukan”*

SKP juga dapat sebagai mengukur rencana hasil kerja dan ukuran keberhasilan PNS BKD. Herawati et al. (2025) menjelaskan bahwa sasaran kinerja pegawai (SKP) merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. SKP dirancang untuk mengukur pencapaian target kerja individu sesuai dengan tanggung jawab jabatan masing-masing. Penerapan SKP tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Jhon Philipus Number sebagai Staff BKD (wawancara 7 Desember 2024) juga mengemukakan bahwa *“kita memiliki tujuan untuk dicantumkan pada SKP, nah bukan hanya tujuan yang kita cantumkan yang perlu dicantumkan juga rencana hasil kerja dan ukuran keberhasilan kita. SKP di input melalui aplikasi e-kinerja, dalam prosesnya, kita harus mengakses menu SKP, mengisi Rencana Kerja Tahunan (RKT), melakukan Penilaian Akhir dan mengirim SKP untuk Persetujuan, namun pencapaian kinerja sampai saat ini belum sesuai dengan yang diharapkan”*

Berdasarkan hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan pegawai BKD memiliki tujuan kinerja yang efektif. Hal ini disebabkan karena tujuan kinerja yang diimplementasikan memiliki sistem pengukuran yang meliputi rencana hasil kerja dan ukuran hasil kerja dalam kurun waktu tertentu serta tingkat prestasi PNS BKD yang terukur.

Sistem yang digunakan dalam tujuan kinerja yakni SKP dan ter digitalisasi melalui e-kinerja agar tercapai kejelasan, transparansi, dan akuntabilitas. Namun e-kinerja belum efektif meningkatkan kinerja PNS BKD di Tolikara. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Nada (2022) dan Safirah (2019) bahwa efektivitas aplikasi Elektronik Kinerja (e-Kinerja) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) menunjukkan bahwa e-kinerja tidak mampu mendorong meningkatnya kinerja secara keseluruhan.

Kejelasan strategi pencapaian tujuan

Strategi pengadaan CPNS sesuai kebutuhan di BKD Tolikara mengacu pada kondisi internal dan eksternal berikut hasil wawancaranya.

Jhonny Towolom sebagai kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) memaparkan bahwa *“strategi kinerja yang dipahami dalam BKD Tolikara adalah strategi yang mengacu pada kondisi Internal dan kondisi eksternal BKD semisal ada kebutuhan pegawai dalam suatu instansi di suatu distrik maka kita langsung menyediakannya. Sistem yang digunakan dalam menilai kondisi internal dan eksternal adalah analisis swot karena strategi tersebut sangat membantu dalam pengambilan keputusan strategi yang spesifik”*

Strategi pengadaan CPNS sesuai kebutuhan yang dijalankan oleh BKD Tolikara sejak pertama kali daerah Tolikara dibangun yakni tahun 2002 adalah strategi yang sifatnya memanfaatkan peluang dan kekuatan dari internal dan eksternal organisasi, berikut kutipan wawancaranya.

Issan Sambur sebagai Sekretaris BKD (wawancara 5 Desember 2024) menambahkan bahwa *“strategi sejak pertama kali daerah Tolikara diresmikan yakni tahun 2002, disusun berdasar situasi yang ada atau fleksible kemudian penyesuaian seperti yang dijelaskan tadi bahwa strategi disusun berdasar situasi internal dan eksternal organisasi kemudian menangkap peluang yang ada seperti adanya peluang banyak tenaga dokter yang masih menganggur di beberapa wilayah di Indonesia untuk ditempatkan di Tolikara karena dipandang lebih membantu organisasi mencapai tujuan dan memprediksi masa depan, mengenali ancaman dan mengembangkan strategi respons.*

Strategi pengadaan CPNS sesuai kebutuhan yang gagal mencapai tujuan dapat terjadi meskipun analisis internal dan eksternal menggunakan sistem analisis SWOT telah dilakukan BKD Tolikara, hal ini disebabkan karena hambatan yang timbul diluar batas kemampuan BKD seperti adanya hambatan situasi keamanan dan politik, berikut penyampaian informan.

Deny Kogoya Kabid Pendidikan Dan Pelatihan (wawancara 15 Desember 2024) juga membeberkan bahwa *“strategi gagal dijalankan seperti adanya kebutuhan dokter pada 30 distrik di Tolikara itu disebabkan karena darurat keamanan di Tolikara seperti ancaman KKB yang semakin meluas di Tolikara sehingga menyebabkan ketidak tertarikan tenaga dokter untuk bertugas di Tolikara’*

Informan selanjutnya turut membenarkan keterangan yang telah disampaikan informan sebelumnya, berikut kutipan wawancaranya.

Yali Kogoya Kasubid Kepangkatan Dan Penggajian Pelatihan (wawancara 17 Desember 2024) membenarkan bahwa *“issue ketidakstabilan keamanan dan politik di Tolikara sebagai pemicu ketidakterserahan tenaga dokter untuk bertugas di wilayah Tolikara. Sehingga untuk menjaring tenaga medis seperti dokter sesuai degan kebutuhan distrik dari luar daerah sangat sulit, meskipun saat ini kami telah menawarkan insentif yang tinggi yakni mencapai 15 juta/bulan diluar gaji pokok”*

Strategi bukan hanya memanfaatkan peluang dan kekuatan inti organisasi yang sifatnya materi melainkan juga kekuatan inti organisasi yang sifatnya SDM agar mampu menutupi kelemahan dan mengatasi ancaman dari internal dan eksternal organisasi dengan memanfaatkan kekuatan inti organisasi, Kekuatan inti organisasi seperti memberdayakan kompetensi inti dalam hal ini, SDM dokter dari Tolikara sendiri agar dapat untuk menghasilkan strategi optimal agar mencapai tujuan dari kinerja khususnya dalam pengadaan SDM agar tidak

banyak infrastruktur kesehatan dari 30 distrik di Tolikara kekurangan dokter yang kemudian menghambat proses pelayanan publik. Berikut hasil wawancara lanjutan peneliti dengan informan.

Yunias Towolom sebagai Kabid Tata Usaha Kepegawaian (wawancara 21 Desember 2024) mengatakan bahwa *'SDM untuk tenaga medis putra dan putri daerah belum menunjang kebutuhan Tolikara, karena itu untuk kedepannya kami sangat upayakan adanya putra/putri daerah yang melanjutkan pendidikan kedokteran agar pembangunan daerah dapat merata dalam pelayanan publik khususnya bagi Tolikara, untuk 30 distrik dari 30 infrastruktur kesehatan memang telah dibangun namun tidak dapat memberikan pelayanan sebagaimana mestinya'*

Berdasarkan hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan pegawai BKD tidak efektif dalam merumuskan strategi organisasi untuk mencapai kinerja karena strategi yang dipilih dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan inti organisasi yang sifatnya materi. Sistem yang digunakan dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi adalah analisis SWOT. Jannah et al. (2024) bahwa analisis SWOT adalah strategi yang digunakan dalam mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi performa suatu entitas. Hal ini mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta digunakan untuk mengorganisir faktor-faktor tersebut ke dalam sebuah daftar yang terstruktur. Strategi dari analisis SWOT membantu entitas dalam meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam sebuah perusahaan, yang penting untuk merencanakan strategi pencapaian tujuan organisasi.

Kegagalan strategi disebabkan karena pada masa Tolikara pertama kali diresmikan yakni tahun 2002, perumusan strategi yang dilakukan oleh PNS BKD hanya berfokus pada analisis internal dan eksternal organisasi untuk menangkap peluang sumber daya dari luar organisasi dan memberdayakan kekuatan materi, seperti SDM dokter dari luar daerah Tolikara dan insentif yang tinggi dengan mengabaikan pentingnya menyiapkan kompetensi internal seperti tenaga dokter dari putra dan putri daerah Tolikara sendiri yang kemudian strategi tersebut tidak berdampak baik pada jangka panjang, seperti pada masa pembangunan daerah saat ini dimana mereka mengalami kesulitan untuk mengatasi hambatan dalam pengadaan SDM dokter dari luar daerah karena adanya darurat keamanan KKB dan situasi politik yang tidak stabil.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Harisudin (2022) bahwa kesalahan dalam penetapan daftar terbatas kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman berakibat pada biasanya alternatif-alternatif strategi yang dirumuskan dalam matriks SWOT, sehingga rekomendasi strategi yang akan diterapkan juga akan bermasalah. Senada dengan hasil penelitian Djuwita (2022) bahwa kegagalan dalam memahami perubahan dan faktor-faktor penting yang dimiliki organisasi seperti mandate, SDM yang merupakan kekuatan internal organisasi akan mengakibatkan organisasi gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu melakukan perubahan supaya dapat kinerja yang dihasilkan mencapai keefektifan.

Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap

Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang dilakukan BKD yakni model rasional, berikut pernyataan informan terkait model analisis dan perumusan kebijakan.

Victor Wenda (wawancara 22 Desember 2024) sebagai Kasubid Perencanaan Dan Pengadaan memperjelas bahwa *'analisis dan proses perumusan kebijakan yang*

dilakukan bertipe rasional, namun sampai saat ini belum menunjukkan hasil yaa itu dia tadi seperti yang telah disampaikan kita sebelumnya bahwa adanya faktor keamanan dan politik yang tidak stabil menjadi kendala utama dalam pengadaan pegawai sesuai kebutuhan seperti kasus kebutuhan dokter yang sampai saat ini belum mampu dipenuhi”

Pada prosesnya PNS BKD menganalisis dengan seksama masalah yang paling krusial atau yang paling diprioritaskan untuk didahulukan pengurusannya.

Jhonny Towolom sebagai Kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) memaparkan bahwa *“pada proses perumusan kebijakan sendiri tentunya diawali dengan adanya analisis masalah kepegawaian yang terjadi di daerah Tolikara seperti masalah kekurangan pegawai dalam suatu perangkat daerah, gaji PNS, Diklat, Pensiun, Mutasi, Kenaikan jabatan dan pemberhentian PNS.*

Proses penetapan tujuan spesifik dari perumusan kebijakan untuk menjawab masalah yang terjadi.

Issan Sambur sebagai Sekretaris (wawancara 5 Desember 2024) menambahkan bahwa *“proses perumusan dilakukan dengan menganalisis masalah dalam lingkup kepegawaian daerah, selanjutnya penetapan tujuannya yang lebih spesifik seperti pada kasus kebutuhan 30 PNS Dokter di Tolikara untuk meningkatkan pelayanan publik pada kesehatan”*

Pencarian pilihan-pilihan dalam proses perumusan kebijakan digunakan untuk menganalisis pilihan mana yang paling mungkin mampu dilakukan.

Lusria Bayak sebagai Kasubid Pengembangan Dan Kesejahteraan (wawancara 7 Desember 2024) membeberkan bahwa *“setelah dilakukan identifikasi kebutuhan yang sangat spesifik oleh publik maka dilakukan pencarian pilihan-pilihan seperti pada kasus perekrutan PNS dokter dari luar daerah dengan pilihan insentif minimal 15 sampai 25 juta”*

Pilihan yang dipilih harus berdasar kemampuan pemerintah daerah setelah dipertimbangkan dampak negatifnya. Menurut Alamsyah (2016) pada tahap ini yakni membandingkan akibat-akibat

Yali Kogoya, sebagai Kasubid Kepangkatan Dan Penggajian (wawancara 17 Desember 2024) menambahkan bahwa *“setelah membuat pilihan-pilihan seperti insentif tambahan minimal 15 sampai 25 juta, kita lanjutkan dengan pilihan yang sesuai dengan kemampuan keuangan daerah dan konsekuensi-konsekuensi ketika daerah harus mengorbankan biaya sebesar 15 hingga 25 juta pada dokter seperti jika mengorbankan 15 juta dampaknya bagaimana dengan kebutuhan pembangunan daerah lainnya seperti infrastruktur jalan, dll selanjutnya 25 juta dampaknya bagaimana terhadap kebutuhan pembangunan daerah lainnya, jika pada angka 15 juta tidak berdampak negatif pada kebutuhan pembangunan daerah lainnya maka 15 juta dipilih sebagai insentif terbaik yang ditawarkan oleh BKD yang kemudian diajukan pada Bupati”*

Pilihan juga harus dianalisis manfaatnya, yang mana pilihan yang lebih banyak memberikan manfaat maka diambil sebagai keputusan kebijakan.

Hendrawati Sampa sebagai Sub Bagian Keuangan (wawancara 28 Desember 2024) menjelaskan bahwa *“setelah disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah pada kasus pengadaan PNS dokter, kemudian kita juga menganalisis manfaat yang diperoleh ketika PNS dokter tersebut diperkerjakan di Tolikara apabila manfaatnya lebih besar daripada biaya yang dikorbankan maka pilihan 15 juta tersebut akan diambil sebagai tawaran bagi dokter yang dibutuhkan”*

Proses perumusan ini juga melibatkan kepala puskesmas karena kepala puskesmas yang dipercaya memahami kondisi di lapangan, namun dari pihak dokter sendiri yang akan ditempatkan di Tolikara tidak dilibatkan, hal inilah yang berdampak pada kurang berpengaruhnya kebijakan yang buat untuk menarik dokter dari luar daerah.

Nicodemus Kogoya sebagai kepala puskesmas (wawancara 9 Januari 2025) *juga memberikan keterangan bahwa dalam proses analisis dan perumusan kebijakan kita juga dilibatkan jadi bukan hanya BKD yang terlibat dalam perumusan kebijakan di BKD Tolikara. Hal ini karena kita juga terlibat langsung di lapangan, namun pada pihak dokter sendiri sebagai perwakilan tidak sama sekali. Hal inilah yang mengakibatkan proses perumusan tersebut sampai saat ini belum menunjukkan kinerja maksimal”*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan proses analisis dan perumusan kebijaksanaan tidak efektif dilakukan karena aktor penting seperti perwakilan pihak dokter dari luar daerah tidak dilibatkan, BKD hanya melibatkan kepala puskesmas dari Tolikara sendiri sehingga sampai saat ini kebijakan yang dikeluarkan yakni penambahan insentif bagi dokter yang mau ditugaskan di Tolikara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ma'ruf et al, (2024) hasil penelitian ini menunjukkan perumusan kebijakan yang tidak melibatkan semua aktor berperan aktif dalam perumusan kebijakan tidak akan mampu merepresentasikan kepentingan yang ada, sehingga esensi dari perumusan kebijakan tidak tercapai. Supriyono (2020) juga dalam hasil penelitiannya menyampaikan bahwa salah satu pendekatan penting dalam menganalisis isu-isu kebijakan publik adalah *policy deliberative approach*, sebuah pendekatan yang mengedepankan dialog antar pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan kepastian tentang kebijakan yang bersifat strategis.

Perencanaan yang matang

Perencanaan dilakukan dengan mengacu pada UU No.23 /2014 tentang Pemda serta Permen Dalam Negeri No. 86 /2017.

Jimmy Steven Wanimbo sebagai Kabid Perencanaan Dan Pensiunan Elly Sada selaku Kasubid Data Dan Informasi Kepegawaian (wawancara 6 Januari 2025) mengemukakan bahwa *“penyusunan Rencana Kerja BKD dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan dalam UU No.23 /2014 tentang Pemda serta Permen Dagri No. 86 /2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi, Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rancangan Perda Tentang Rencana Pembangunan JPD dan RPJM Daerah, Serta Tata Cara Perubahan RPJP Daerah, RPJMD dan RKPD”*

Perencanaan pada BKD dilakukan dengan mengacu pada UU No.23 /2014 tentang Pemda dan Permen Dagri No. 86 /2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi, Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rancangan Perda Tentang Rencana Pembangunan JPD dan RPJM Daerah, Serta Tata Cara

Perubahan RPJP Daerah, RPJMD dan RKPD menyebutkan bahwa “dokumen perencanaan Daerah (1). Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah yang selanjutnya disingkat RPJPD adalah untuk periode 20 (dua puluh) tahun.. (2) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD untuk periode 5 (lima) tahun. (3) Rencana Pembangunan Tahunan Daerah yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah yang selanjutnya disingkat RKPD untuk periode 1 (satu) tahun”. Sifat perencanaan ini di jelaskan Nadjib (2021) bahwa sifat perencanaan berdasarkan jangka waktu, terdapat tiga jenis perencanaan yaitu perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek.

Jhonny Towolom sebagai Kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) membeberkan bahwa *“dalam penyusunan perencanaan, kita harus mengenali permasalahannya, setelah dikenali kemudian kita membuat tujuan dari perencanaan dibuat.”*

Tujuan yang dibuat berdasar pada satu fokus saja yakni penyediaan kebutuhan PNS yang ber-SDM tinggi.

Deny Kogoya selaku Kabid Pendidikan Dan Pelatihan (wawancara 15 Desember 2024) mengatakan bahwa *“Pilihan kemudian ditentukan bagi pilihan yang konsekuensinya rendah sementara manfaatnya cepat dan mudah diraih diambil sebagai program yang tepat kemudian diimplementasikan dalam bentuk aksi program yang telah dipilih kemudian dilaksanakan. Pilihan terpilih adalah keputusan akhir. Kesalahan menentukan keputusan akhir inilah yang kemudian berdampak pada tidak tercapainya kinerja yang mana pilihan tersebut didasarkan pada penarikan tenaga kerja luar daerah, karena situasi dapat saja berubah”*

Kesalahan dalam menentukan pilihan akhir atau keputusan akhir inilah yang berpengaruh pada ketidakcapaiannya tujuan organisasi, namun dalam perencanaan PNS BKD terdapat juga sistem evaluasi.

Victor Wenda selaku Kasubid Perencanaan Dan Pengadaan (wawancara 22 Desember 2024) menambahkan bahwa *“dalam perencanaan yang dibuat terus dilakukan pengawasan, mengevaluasi serta melakukan perbaikan, intinya perencanaan juga perlu dirubah seperti program berdasar situasi yang terjadi dan dihadapi.”*

Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan di BKD tidak efektif disebabkan karena dalam proses perencanaan yang dilakukan, keputusan dari alternatif pilihan akhir yang memilih menarik tenaga dari luar daerah untuk mengisi formasi yang kosong di Tolikara mengakibatkan rendahnya kinerja BKD.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hayati et al. (2021) yang menerangkan bahwa pemimpin lembaga tidak terlepas dari kebijakan dan pengambilan keputusan. Kebijakan dan pengambilan keputusan merupakan hal yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Namun banyak dari pemimpin kurang memahami makna dari kebijakan dan pengambilan keputusan sehingga berdampak terhadap kualitas kebijakan dan pengambilan keputusan yang berimplikasi pada rendahnya kinerja.

Pengawasan dan pengendalian

Pengawasan dalam proses kerja PNS BKD dilakukan dengan menentukan SOP atau Standar Operasional Prosedur, kemudian dilakukan pengukuran pengawasan yang dilakukan selanjutnya jika ditemukan ketimpangan dan penyimpangan dilakukan langkah korektif.

Jhonny Towolom sebagai Kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) menjabarkan bahwa “*pengawasan dan pengendalian internal telah diatur berdasarkan SOP, pada bidang sekretariat ada sekira 9 SOP, perencanaan dan pengembangan pegawai ada sekira 17 SOP, selanjutnya pada bidang mutasi ada 7 SOP, Pada bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai ada 8 SOP, pada bidang informasi kepegawaian ada 5 SOP terakhir pada bidang penilaian kompetensi ASN ada 12 SOP, dengan total 59 SOP*”

Rahmawati & Suryana (2024) Standar Operasional Prosedur (SOP) hadir sebagai instrumen penting dalam memandu organisasi menuju pencapaian tersebut. SOP adalah panduan tertulis yang merinci langkah-langkah dan prosedur yang harus diikuti oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka sehari-hari. Implementasi SOP yang baik membantu organisasi memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan, mengurangi kemungkinan kesalahan, dan meningkatkan kualitas hasil akhir.

Victor Wenda selaku Kasubid Perencanaan Dan Pengadaan (wawancara 22 Desember 2024) menerangkan bahwa “*bagi kita, SOP tidak hanya berfungsi sebagai panduan, tetapi juga sebagai alat evaluasi bagi organisasi. Dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dalam SOP, organisasi dapat lebih mudah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap setiap proses kerja, misalkan SOP tertentu tidak dikerjakan sudah pasti itu pelanggaran sehingga langsung dilakukan langkah pemeriksaan oleh pimpinan*”.

SOP yang diabaikan berdampak negatif pada citra PNS BKD bukan hanya kinerja PNS BKD, seperti pada persoalan keterlambatan dikeluarkannya SK pemberhentian sementara pada PNS yang terlibat politik yang kemudian berdampak pada kerugian APBD karena selama mengikuti politik, PNS tersebut tetap menerima gaji yang artinya PNS tersebut menerima gaji yang double dari APBD.

Jhonny Towolom sebagai Kepala BKD (wawancara 3 Desember 2024) membeberkan bahwa “*seperti pada masalah keterlambatan dikeluarkannya SK pemberhentian sementara pada oknum PNS yang terlibat politik sebagai salah satu pelanggaran SOP yang dilakukan staff pada bagian mutasi, seharusnya pengurusan usulan dilaksanakan dalam 3 hari kerja dan dapat di approval secara langsung oleh bupati dalam waktu 3 hari setelah surat usulan tersebut dikirimkan, namun karena adanya hambatan seperti alur koordinasi dalam organisasi sehingga SK pemberhentian sementara tidak kunjung dikeluarkan yang berdampak pada adanya gaji yang double dibayarkan, SOP sebetulnya tidak dapat dijalankan tanpa dukungan pengawasan pimpinan*”.

Berdasarkan hasil wawancara, pengawasan dan pengendalian tidak berjalan efektif hal ini disebabkan karena masih ada pegawai yang tidak patuh dalam melaksanakan SOP. Pengendalian dan pengawasan PNS BKD Tolikara menggunakan sistem SOP serta pengawasan pemimpin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Zidan & Isbandono (2024) bahwa penerapan SOP yang masih belum efektif, memerlukan upaya intensif untuk memastikan tujuan kinerja organisasi tercapai. Gulo et al., (2024) dalam penelitiannya juga memaparkan bahwa penerapan SOP belum efektif dalam pelayanan administrasi yang ada sehingga proses pengurusan administrasi memakan waktu yang lama. Kendala dalam hal ini dikarenakan adanya keterlambatan pekerjaan, ketidaksesuaian, ketidakpatuhan terhadap prosedur yang ada,

serta informasi yang terbatas dan terlambat. Pelanggaran terhadap SOP dapat menyebabkan ketidakpuasan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat disimpulkan hasil penelitian. Sistem kinerja PNS BKD Di Kabupaten Tolikara. a) Sistem yang digunakan dalam tujuan kinerja yakni SKP dan ter digitalisasi melalui e-kinerja agar tercapai kejelasan, transparansi, dan akuntabilitas. b) Sistem yang digunakan dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi adalah analisis SWOT. c) Sistem analisis dan perumusan kebijaksanaan menggunakan model rasional. d) Sistem perencanaan yang digunakan adalah model rasional komprehensif. e) Sistem pengendalian dan pengawasan PNS BKD menggunakan sistem SOP serta pengawasan pemimpin. Efektivitas kinerja PNS Di Kabupaten Tolikara. a) Kejelasan tujuan kinerja yang hendak dicapai telah efektif karena tujuan kinerja spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan berbatas waktu agar membantu memberikan kejelasan, transparansi, dan akuntabilitas. b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan pimpinan dan pegawai BKD tidak efektif dalam merumuskan strategi organisasi dengan menggunakan sistim analisis SWOT untuk mencapai kinerja karena strategi yang dipilih dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan inti organisasi yang sifatnya materi seperti SDM dokter dari luar daerah Tolikara dan insentif yang tinggi dengan mengabaikan pentingnya menyiapkan kompetensi internal seperti tenaga dokter dari putra dan putri daerah Tolikara sendiri yang kemudian strategi tersebut tidak berdampak baik pada jangka panjang. c) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan tidak efektif dilakukan karena aktor penting seperti perwakilan pihak dokter dari luar daerah tidak dilibatkan, BKD hanya melibatkan kepala puskesmas dari Tolikara sendiri. d) Perencanaan di BKD tidak efektif disebabkan karena dalam proses perencanaan yang dilakukan, keputusan dari alternatif pilihan akhir yang memilih menarik tenaga dari luar daerah untuk mengisi formasi yang kosong di Tolikara mengakibatkan rendahnya kinerja BKD. e) Pengawasan dan pengendalian tidak berjalan efektif hal ini disebabkan karena masih ada pegawai yang tidak patuh dalam melaksanakan SOP sehingga terjadi keterlambatan pengurusan administrasi kepegawaian seperti keterlambatan SK pemberhentian kerja sementara.

REFERENSI

- Adrie. (2020). EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DALAM PERSPEKTIF HUKUM KEPEGAWAIAN. *Jurnal Yustitia*, 14(1), 1–22. <https://doi.org/10.62279/yustitia.v14i1.483>
- Alamsyah, K. (2016). *Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi*. Media Citra Mandiri Press.
- Ariani, D. (2023). STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAH DALAM PERSPEKTIF COMMUNICATIVE CONSTITUTION OF ORGANIZATION THEORY. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial Dan Informasi*, 8(3), 386–397. <https://doi.org/10.52423/jikuho.v8i3.48>
- Arlina, & Saipul. (2024). Analisis Efektivitas Penerapan Kinerja Dalam Menggunakan Aplikasi e-Kinerja BKN dan Aplikasi Sinerja BKD pada RSUD dr. Doris Sylvanus Provinsi Kalimantan Tengah. *Edu Sociata : Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 7(4), 768–775. <https://doi.org/10.33627/es.v7i2.3018>
- Aryadi, T. (2020). *ANALISIS EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI*. CV ELSI PRO.
- Bormasa, M. F. (2022). *KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS KERJA*. Penerbit CV. Pena Persada.
- Djuwita, T. M. (2022). Pengendalian Strategi Dalam Proses Manajemen Strategis. *TRANSPARANSI Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(1), 1–8. <https://jurnal.unnur.ac.id/index.php/transparansi/article/view/553>

- Gibson, J. L., Ivancevic, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations : behavior, structure, processes*. McGraw-Hill/Irwin.
- Gulo, N. N., Baene, E., Zega, Y., & Telaumbanua, F. (2024). ANALISIS PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT MA'U KABUPATEN NIAS. *JOURNAL OF MANAGEMENT Small and Medium Enterprises (SME)*, 17(3), 1269–1275. <https://doi.org/10.52060/pgsd.v6i2.1636>
- Hamel, G., & Prahalad, K. (1995). *Kompetisi masa depan*. Binarupa Aksara.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Harisudin, M. (2022). Metode Penentuan Faktor-faktor Keberhasilan Penting dalam Analisis SWOT. *AGRISAINTIKA Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian*, 3(2), 109–121. <https://doi.org/10.32585/ags.v3i2.546>
- Hasan, M., Harahap, T. K., Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalhah, S. Z., Rakhman, C. U., Ratnaningsih, P. W., Inanna, & Mattunruang, A. A. (2022). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. Tahta Media Group.
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga pendidikan: kebijakan dan pengambilan keputusan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 100–104. <https://doi.org/10.29210/3003911000>
- Herawati, H., Wulandari, L. E., Noviana, D., & Hidayat, S. (2025). ANALISIS HASIL SASARAN KINERJA PEGAWAI (SKP) DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA SERANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.69714/xcve1b87>
- Hidayattulloh, M., & Ridwan, M. (2019). PENGARUH STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. YUSEN LOGISTICS SOLUTIONS INDONESIA. *El-Arbah: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Perbankan Syariah*, 3(2), 71–83. <https://doi.org/10.34005/elarbah.v3i02.1053>
- Husaini, F., & Lubis, D. S. W. (2024). The Role Of Supervisors And Standard Operating Procedures For Cleaning Rooms In Improving The Performance Of Employees Housekeeping Department Hotel Grand Mercure Medan. *Jurnal Ekonomi*, 13(02), 1316–1328. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Iriawan, H. (2024). *TEORI KEBIJAKAN PUBLIK*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Jabbar, A., & Amri, K. (2024). Efektivitas Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar. *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisnis*, 2(10), 1335–1347. <https://humanisa.my.id/index.php/hms/article/view/241>
- Jannah, M., Faizah, A. N., Indraputri, A. J., Puspita, V. E., Hidayat, Rusdi, & Ikaningtyas, M. (2024). Pentingnya Analisis Swot dalam Suatu Perencanaan dan Pengembangan Bisnis. *IJESPG Journal*, 2(1), 9–17. <http://ijespgjournal.org>
- Kadji, Y. (2015). *FORMULASI DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*. UNG Press Gorontalo.
- Kartina, R., & Krustiyati, A. (2023). *KEPEGAWAIAN DALAM PEMERINTAHAN DI INDONESIA*. Damera Press.
- Lindblom, C. E., & Woodhouse, E. J. (1968). *Policy Making Process, The (3rd Edition) 3rd Edition*. Prentice Hall.
- Lutfianti, W. H., & Wardana. (2024). Efektivitas Penerapan Standar Operasional Prosedur Pelayanan Pada Klinik Pratama Sehat Budi Luhur Cimahi Selatan. *PROSIDING*, 7, 1110–1120. <https://doi.org/10.55916/frima.v1i7.635>

- Ma'ruf, A., Hans, A., Pauzi, R., & Chandra, W. (2024). Multi Aktor Dalam Proses Perumusan Kebijakan Tarif Taksi Online Di Sulawesi Selatan. *Development Policy and Management Review (DPMR)*, 4(1), 64–91. <https://doi.org/10.61731/dpmr.v4i1.34536>
- Majkuri, F. (2023). Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT BPRS Amanah Ummah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 70–74. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i1.768>
- Malian, S. (2021). *Kebijakan Publik dalam Negara Hukum*. Kreasi Total Media.
- Mardianti, M., Jamanie, F., & Arifin. (2020). Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara. *EJournal Administrasi Negara*, 8(4), 4456–4469. <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/?p=3225>
- Marwiyah. (2022). *Kebijakan Publik*. Fakultas Sosial dan Ilmu Politik.
- Milasari, L. A., Gobel, A. F. F., & A, Y. P. E. (2023). *PERENCANAAN WILAYAH*. GET PRESS INDONESIA.
- Morissan. (2020). *KOMUNIKASI ORGANISASI*. Kencana.
- Nabillaa, D. R., & Hasin, A. (2022). Analisis Efektivitas Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) pada Departemen Community & Academy RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk). *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(06), 58–75. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/26602>
- Nada, S. Q. (2022). Efektivitas Elektronik Kinerja (E-Kinerja) Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo. *International Scientific Research Journal*, 1(3), 1–19. <https://doi.org/10.47134/webofscientist.v1i3.40>
- Nadjib, A. (2021). *MANAJEMEN PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PEMBANGUNAN*. Penerbit IDEA.
- Nainggolan, L. E., M, A. R. J., Firdaus, Hudrasyah, H., Abdullah, S., Patiung, M., Pratiwi, I. I., Towalu, H., & Purba, S. (2023). *Perencanaan Pembangunan*. Yayasan Kita Menulis.
- Nurdin, A. (2019). *Perencanaan Pendidikan Sebagai Fungsi Manajemen*. Rajawali Pers.
- Pala, Y., Bazarah, J., & Salasiah. (2022). Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kepala Desa Telaga Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan*, 21(1), 13–20. <https://doi.org/10.31293/pd.v21i1.6229>
- Papua, P. (2024). *Tolikara Kekurangan 30 Tenaga Medis*. <https://www.papua.go.id/view-detail-berita-2091/index.html>
- Prabawati, I. (2020). *ANALISIS KEBIJAKAN PUBLIK*. UNESA UNIVERSITY PRESS.
- Purnaweni, H. (2019). *EVALUASI KEBIJAKAN PUBLIK*. LaksBang PRESSindo.
- Radjab, A. R. R. & E. (2017). *MANAJEMEN STRATEGI*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rahmawati, F., & Suryana, N. N. (2024). Pentingnya Standar Operasional Prosedur (SOP) Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Konsistensi Operasional Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini (JUMBIDTER)*, 1(3), 1–15. <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v1i2.112>
- Ramadhani, D. P. (2021). *Efektivitas Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat*. <https://repository.ummat.ac.id/2044/>
- Rozikin, M. K. (2018). *Pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan: Studi kasus pada PT. Turen Indah Malang*. <https://doi.org/http://etheses.uin-malang.ac.id/13801/>
- Safirah, A. (2019). *Efektivitas Penerapan e-Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya (Studi pada Bidang Pengangkatan dan Pensiun Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)*. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/172199/>
- Setyaningrum, R. P. (2022). *Evaluasi Kinerja*. Nizamia Learning Center.
- Sindo. (2023). *Tak Serius Urus Cuti PNS, 4 Penyelenggara Pemilu Diberhentikan Sementara*

- oleh DKPP. <https://nasional.sindonews.com/read/1011783/12/tak-serius-urus-cuti-pns-4-penyelenggara-pemilu-diberhentikan-sementara-oleh-dkpp-1675260179/10>
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., & Hasb, I. (2021). *KOMUNIKASI ORGANISASI*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Subandi, Rahmawati, Elmi, Inayati, & Hasanah. (2024). PEMAHAMAN KONSEPTUAL TENTANG STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP): DASAR, TUJUAN, MANFAAT, DAN PENERAPAN. *Jurnal Media Akademik*, 2(6), 1–9. <https://doi.org/10.62281>
- Sulistiyawati. (2018). *Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit K-Media.
- Supriyono, B. (2020). Isu-Isu Kebijakan Publik Kontemporer. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 83–89. <https://doi.org/10.22225/pi.5.2.2020.83-89>
- Suryani, E. T. P., Wilujeng, A., Zakaria, R. F., Supriyanto, A., & Imbalan. (2020). *Pemanfaatan NVivo dalam Penelitian Kualitatif NVivo untuk Kajian Pustaka, Analisis Data, dan Triangulas*. LP2M UM.
- Wardhana, A. (2024). *Startegi dan Kebijakan Bisnis Di Era Digital*. Eureka Media Aksara.
- Winengan. (2019a). *DINAMIKA PERUMUSAN KEBIJAKAN PUBLIK*. Aanabil Publishing.
- Winengan. (2019b). *DINAMIKA PERUMUSAN KEBIJAKAN PUBLIK*. Sanabil.
- Yatminiwati, M. (2019). *MANAJEMEN STRATEGI*. Widya Gama Press.
- Zidan, D., & Isbandono, P. (2024). Analisis Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Inspektorat Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus pada DSOP). *Inovant*, 3(4), 386–395. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/34067>