



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KINERJA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI BANGKA BELITUNG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
bidang minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**T A R M I N  
NIM.015535706**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
PANGKALPINANG  
2011**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul "Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun diadopsi telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, Mei 2011

Menyatakan,



TARMIN

NIM. 015536328

**ABSTRACT****PERFORMANCE OF REGIONAL SECRETARIAT OFFICIALS OF  
BANGKA BELITUNG ARCHIPELAGO PROVINCE**

TARMIN

UNIVERSITAS TERBUKA

tarmin\_1968@ymail.com

Keywords: Performance of Regional Secretariat Officials.

This research was conducted to find out the performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province that it was review by quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, and personal quality of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Province. By knowing the performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province is expected to find solutions to improve performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province.

This research is qualitative research, therefore the instrument of this research is the interview that it is expected to completethe data is needed to measure performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province.

Subjects of this research is regional secretariat officials who know the officials performance in Bangka Belitung Archipelago Province. The source data consists of primary data and secondary data. The primary data was obtained by the interview guidelines, while the secondary data was obtained by literature and documents relating to the performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province. Data is analyzed by qualitative data analysis.

The results of data analysis showed that the performance of Regional Secretariat Officials of Bangka Belitung Archipelago Province is good, but is not optimal yet because there are indicators that have negative values/low.

## ABSTRAK

### Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

TARMIN

Universitas Terbuka

Tarmin\_1968@ymail.com

Kata Kunci : Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang ditinjau dari *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative* dan *personal quality* aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Diketahui kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diharapkan ditemukannya solusi untuk meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, oleh karena itu yang menjadi instrumen penelitian adalah panduan wawancara yang diharapkan dapat melengkapi data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Subyek penelitian adalah aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengetahui kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada narasumber dengan menggunakan panduan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan dokumen yang berhubungan dengan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif.

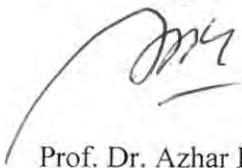
Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah baik, tetapi belum optimal masih ada indikator yang mempunyai nilai negatif/rendah.

**LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi  
Kepulauan Bangka Belitung  
Penyusun TAPM : Tarmin  
NIM : 015535706  
Program Studi : Magister Administrasi Publik

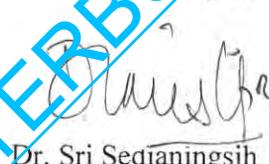
Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Azhar Kasim, M.PA

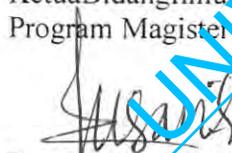
Pembimbing II,



Dr. Sri Sedianingsih

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M. Si.  
NIP. 19671214199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana UT



Dr. Suciati M.Sc.  
NIP. 19520213 198503 2 001



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp.021.7415050, Fax. 021. 7415588

**PENGESAHAN**

NAMA : Tarmin  
NIM : 015535706  
PROGRAM STUDI : Magester Administrasi Publik  
JUDUL TAPM : Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan  
Bangka Belitung

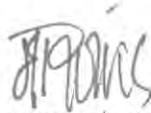
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tingkat Akhir Program Magister  
(TAPM) Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin, 29 Mei 2011  
Waktu : 08.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**.

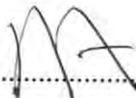
**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji:  
Nama : Dr. Ir.Sri Harijati, M.A



.....

Ketua Penguji Ahli :  
Nama : Prof. Muchlis Hamdi, M.PA., Ph.D



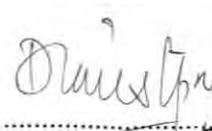
.....

Pembimbing I :  
Nama : Prof.Dr.Azhar Kasim, M.PA



.....

Pembimbing II :  
Nama : Dr.Sri Sedianingsih



.....

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp.021.7415050, Fax. 021.7415588

**BIODATA**

Nama : Tarmin  
NIM : 015535706  
Tempat dan Tanggal Lahir : Tanah Abang, 11 November 1968  
Registrasi Pertama : 2008  
Riwayat Pendidikan : SD Negeri Perapau Tahun 1982  
SMP Negeri 15 Palembang Tahun 1985  
SMANegeri 1 Palembang Tahun 1988  
D3 APDN Palembang Tahun 1991  
S-1 IIP Jakarta Tahun 1997  
S2 Universitas Terbuka Tahun 2011  
Riwayat Pekerjaan : PNS Pemprov. Kep. Bangka Belitung pada  
Sekretariat Daerah Provinsi Kep. Bangka Belitung  
Alamat : Jl. Iman Bonjol Kelurahan Parit Padang  
Kecamatan Sungailiat, Kabupaten Bangka,  
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung  
Telp/HP : 08117178110

Pangkalpinang, Mei 2011

Yang Mendaftar,

TARMIN  
NIM.015535706

## KATA PENGANTAR

Pujidansyukursayapanjatkankehadirat Allah SWT yang telahmemberikanrahmatdankarunia-

Nyakepadasayasehinggapenyusunantesisinidapatdiselesaikantepatpadawaktunya.

Tesisinipenulissusundenganmaksuduntukmengetahuibagaimanakerjaaparatur yang ada di Sekretariat DaerahProvinsiKepulauan Bangka Belitung.Sebagaimanakitaketahuibahwasumber dayamanusiaaparaturmerupakan faktor penentu berhasil tidaknya penyelenggaraantugaspemerintahdanpembangunanseriapelayanankepadamasyarakat.Olehkarenaitudiperlukansumberdayamanusiaaparatur yang profesionaldanberkualitas, memilikibudipekerti yang luhur, berdayagunadanberhasilguna, sadarakantangjawabnyasebagaiabdinegaradanabdimasyarakat.

Penulismenyadari sepenuhnyabahwatesisinibelumlahsempurna, tentu disana-sinimasih terdapatkekurangandankelemahan.Olehkarenaitusemuakritikan, saran danmasukansangatpenulisharapkan demi kebaikanbagipenulis,namundemikianpenulistetapberharapbahwahasilpenelitianini dapatdijadikansebagai bahanmasukandalamrangkapengkajianilmuadministrasipublikhususnyaterkaitdengankinerjaaparaturdankebijakanpengembanganbidangsumb erdayamanusia.

Untukitudalamkesempataninijugapenulisinginmengucapkanterimakasih yang sebesar-besaryakepadasemuapihak yang telahmembantupenulismenyusuntesisini, yaitu:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D.
2. Direktur Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Suciati, Ph.D.
3. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Dra. Susanti, M.Si.
4. Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang, Dr. Maman Rumanta, M.Si.
5. Pembimbing I (Prof. Dr. Azhar Kasim, M.PA) dan Pembimbing II (Dr. Sri Sedyaningih) yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini.
6. Ketua Komisi Penguji, Dr. Ir. Sri Harijati, M.A.
7. Penguji Ahli, Prof. Muchlis Hamdi, M.PA., Ph.D.
8. Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Ir. H. Eko Maulana Ali, S.IP., S.AP., M.Sc., M.Si yang telah banyak membantu baik materil maupun moril.
9. Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Ir. H. Imam Mardi Nugroho, M.Ty yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka.
10. Seluruh dosen pengajar pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka, khususnya UPBJJ Pangkal Pinang.
11. Kedua orang tua penulis, yaitu Abubakar (almarhum) dan Sitiyun (almarhumah), walaupun tidak dapat lagi melihat keberhasilan anaknya, namun nasihat dan doanya senantiasa selalu menjadi pegangan dan kekuatan bagi penulis.

12. Keduamertuapenulis, yaituDjumirakdan Sri Atun yang selalumemberikan dorongan, nasihatdandoanya yang senantiasamemberikankemudahan kepadapenulisdalammenyelesaikanpendidikanini.
13. Istripenulistercinta,Sri SetianingWulan, S.Eyang penuhketabahan, kesabarandankasihsayangnyamendorongpenulisuntukmengikuti pendidikan di Universitas Terbuka.
14. Anak-anakpenulistersayang, Al Farizi Ade KarlinKusuma, Nabil Ammar QaisTasri, AhmatRozanZainTasriyang senantiasajadi motivator bagi penulisuntukselaluberbuatdanberhasildenganbaik.
15. Seluruhsaudara-saudarakuyang senantiasamendoakandanbanggaakan keberhasilandankesuksesanpenulis.
16. Rekan-rekan seperjuangan di MAP-UT yang telah bersama-sama menempuh studi dalam suka dan duka.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril maupun materil dalam penyusunan tesis ini.

Akhirnyapenulisberharapsemogatesisinidapatditerimadanbermanfaatbagi semua pihak yang membacadanmembutuhkannya.Terimakasih.

Pangkalpinang, Mei 2011

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	v
LEMBAR PENGESAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kerangka Berpikir.....	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	22
A. Desain Penelitian.....	22
B. Instrumen Penelitian.....	22
C. Prosedur Pengumpulan Data.....	23
D. Metode Analisis Data.....	25
E. Uji Keabsahan Data.....	28
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	35
A. Tinjauan Umum Lokasi Penelitian.....	35
B. Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Prov.Kep.Babel.....	53
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	97
A. Simpulan.....	97
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	104

**DAFTAR GAMBAR**

1. Gambar 2.1 Berpikir Penelitian.....	21
2. Gambar 3.1 Proses Analisis Data.....	26
3. Gambar 3.3 Uji Kredibilitas Data dalam Penelitian Kualitatif.....	29

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

1.	Tabel 1.1 Rekapitulasi Daftar Hadir yang Pernah Tidak Hadir Tahun 2009...	2
2.	Tabel 4.1 Jumlah Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Golongan pada Biro-Biro Tahun 2009.....	48
3.	Tabel 4.2 Jumlah Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009.....	49
4.	Tabel 4.3 Jumlah Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2009.....	50
5.	Tabel 4.4 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	51
6.	Tabel 4.5 Target Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009.....	57
7.	Tabel 4.6 Jumlah Surat-Surat yang Dikerjakan Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009.....	58
8.	Tabel 4.7 Keadaan Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2009.....	68
9.	Tabel 4.8 Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009.....	90

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi, baik swasta maupun organisasi publik (pemerintah) dibentuk dengan suatu tujuan (*goal*), dan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dibutuhkan sumber daya aparatur yang profesional, berkualitas, memiliki budi pekerti yang luhur, berdayaguna dan berhasilguna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Mengingat sumber daya aparatur merupakan faktor yang paling dinamis dan menjadi penentu bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuan tersebut, maka sumber daya aparatur yang handal seharusnya dapat menampilkan kinerja organisasi maupun individu dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Bernardin dan Russell (dalam Ruky, 2001:15) mengatakan bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung merupakan penjabaran tugas pokok dan fungsi dalam bentuk aktivitas pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap aparatur untuk mewujudkan visi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu terwujudnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang aman, damai, sejahtera, adil, demokratis dan berdaya saing global dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk mewujudkan visi dan

misi dari pemerintah provinsi dibutuhkan aparatur yang profesional dan mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi. Ketidaksiplinan pegawai dalam menjalankan tugas dapat berakibat kepada tingkat capaian hasil kerja aparatur (kinerja).

Berita di Harian Pagi Bangka Pos tanggal 5 Januari 2010 dengan judul Disiplin PNS Masih Rendah pada halaman 2, Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Imam Mardi Nugroho mengatakan:

*“Disiplin PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih rendah bahkan berdasarkan hasil evaluasi masih ada PNS yang bolos ketika jam kerja, kita harapkan di tahun 2010 ini kinerja pegawai lebih ditingkatkan lagi dan untuk meningkatkan disiplin PNS perlu dikenakan sanksi yang tegas agar mempunyai efek jera”.*

Gambaran tingkat kedisiplinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai**  
**Yang Pernah Tidak Hadir Tahun 2009**

Bulan	Pegawai Golongan IV			Pegawai Golongan III		
	Jumlah	Pernah Tidak Hadir	%	Jumlah	Pernah Tidak Hadir	%
Januari	32	15	48	118	49	27
Februari	32	12	38	118	41	23
Maret	32	16	50	118	75	42
April	32	9	28	118	52	29
Mei	32	6	19	118	60	34
Juni	32	3	9,6	118	41	23
Juli	32	8	26	118	41	23
Agustus	32	8	26	118	51	28
September	32	6	19	118	44	25
Oktober	32	10	32	118	53	29
Nopember	32	7	22	118	38	21
Desember	32	4	13	118	39	22

Sumber : Biro Organisasi Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009

Berdasarkan Tabel 1.1 tampak jelas bahwa kedisiplinan pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih sangat rendah. Ini bisa dilihat pada bulan Januari tingkat presentase ketidakhadiran pegawai golongan IV mencapai 48 persen, sedangkan tingkat presentase ketidakhadiran pegawai golongan III pada bulan Maret mencapai 42 persen.

Penilaian masih rendahnya kedisiplinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga disampaikan oleh Toni Purnama, Sekretaris Komisi I DPRD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagaimana dikutip oleh Harian Pagi Bangka Pos tanggal 5 Januari 2010 yang menyatakan sebagai berikut:

*Saya minta agar Sekretaris Daerah tegas, tidak tanggung-tanggung serta tidak pandang bulu dalam penegakan disiplin, bila perlu diumumkan di koran nama dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melanggar disiplin tersebut”.*

Kedisiplinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mematuhi dan menjalankan semua ketentuan yang berlaku sangat menentukan pencapaian tingkat kinerja yang diinginkan, di samping itu motivasi dan etos kerja juga mempengaruhi cara pandang individu terhadap pekerjaan yang dihadapi. Apabila aparatur memandang pekerjaan yang dihadapinya sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, maka hal tersebut akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja aparatur juga ditentukan oleh perhatian pimpinan terhadap kinerja bawahannya. Perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan akan mendorong bawahan untuk bekerja optimal. Perhatian pimpinan terhadap kinerja bawahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih kurang. Seperti yang

dinyatakan oleh Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Syamsuddin Basari (Harian Metro Bangka Belitung, tanggal 28 Mei 2009) dengan judul Wagub: Perhatikan Kinerja Bawahan, menyatakan sebagai berikut:

*“Selama ini masih kurang perhatian, Kepala Dinas, Kepala Biro, maupun Kepala Badan terhadap bawahan... sebagai pimpinan jangan hanya duduk di ruangan, melainkan harus turun langsung memperhatikan kinerja bawahan... Kita masih melihat banyak PNS yang tidak bekerja padahal kerjaan banyak, selain itu ada juga pegawai yang tidak tahu apa yang harus dikerjakan terutama PNS baru... Kepala Dinas, Kepala Badan, Kepala Biro harus tahu dan harus mengarahkan para bawahannya... jika persoalan ini dibiarkan berlarut-larut apa yang menjadi visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur tidak akan berhasil, karena visi dan misi itu harus dijabarkan oleh PNS. Selain itu juga mereka harus tahu kalau mereka adalah abdi negara dan abdi masyarakat”.*

Selain itu kinerja aparatur juga ditentukan oleh pemahaman akan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang menjadi tanggung jawab masing-masing individu aparatur. Di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, saat ini masih banyak aparatur yang kurang paham tugas pokok dan fungsinya, sebagaimana pernyataan Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung (Harian Metro Bangka Belitung, tanggal 27 Juli 2009) dengan judul Banyak PNS Pemprov Tak Pahami Tupoksi. Wakil Gubernur, Syamsuddin Basari menyatakan sebagai berikut :

*“Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sering keliru dalam penempatan pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung... Hal tersebut menyebabkan tak sedikit pegawai yang tidak mengerti dengan tupoksi mereka... Penempatan pegawai oleh BKD mengabaikan fungsi koordinasi... Setiap penyusunan formasi pegawai, baik dalam proses perekrutan maupun mutasi saya tidak pernah dilibatkan dalam rangka koordinasi... Sebagai Wakil Gubernur saya diberikan tugas untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), dan seringkali penempatan pegawai tidak sesuai kualitas pegawai itu sendiri sehingga tugas pokok dan fungsinya tidak sesuai dengan yang diharapkan”.*

Di samping itu juga penilaian terhadap kinerja aparatur berupa DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan masih bersifat formalitas belaka dan tidak objektif. Hal ini mendorong pegawai tidak optimal dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Unsur-unsur penilaian dalam DP3 kurang melihat aspek keluaran (*output*) dari pegawai berupa kinerja, tetapi lebih banyak pada aspek proses pencapaian kinerja. DP3 tidak mempunyai standar kinerja sebagai acuan penilaian kinerja serta tidak ada evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja sehingga tidak dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk pembinaan karir pegawai yang berkinerja baik, seperti diberi pelatihan maupun pemberian esentif bagi pegawai tersebut.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih rendah dan membutuhkan usaha-usaha dan kiat-kiat khusus untuk meningkatkannya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena (fakta) berikut ini, yakni:

- a. masih terdapatnya aparatur yang pernah tidak masuk kerja;
- b. kurangnya perhatian pimpinan terhadap kinerja bawahan yang dipimpinnya yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja pegawai;
- c. kurangnya pemahaman aparatur Sekretariat Daerah akan tugas pokok dan fungsinya;
- d. penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kualitas yang diinginkan untuk pekerjaan tersebut;
- e. kurang terpenuhinya target produktivitas kerja ditandai dengan kecenderungan ketidak-inginan meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan.

Melihat penjelasan dan uraian tersebut, maka permasalahan ini menarik dan layak untuk diteliti. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan judul **"Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung"**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat diformulasikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Berapakah jumlah kerja yang dilakukan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam satu periode waktu yang telah ditentukan?
2. Bagaimanakah kualitas kerja yang dicapai aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya?
3. Bagaimanakah pengetahuan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengenai pekerjaan dan ketrampilannya?
4. Bagaimanakah gagasan yang dimunculkan dan tindakan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul?
5. Bagaimanakah kesediaan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama aparatur)?
6. Bagaimanakah kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam kehadiran dan penyelesaian kerja?

7. Bagaimanakah semangat aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya?
8. Bagaimanakah kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengetahui jumlah kerja yang dilakukan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam satu periode waktu yang telah ditentukan;
2. mengetahui kualitas kerja yang dicapai aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. mengetahui pengetahuan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
4. mengetahui gagasan yang dimunculkan dan tindakan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. mengetahui kesediaan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama aparatur);
6. mengetahui kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam kehadiran dan penyelesaian kerja;

7. mengetahui semangat aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. mengetahui kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang berarti bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur untuk mewujudkan Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan acuan oleh Gubernur/Wakil Gubernur maupun Sekretaris Daerah dalam membuat suatu kebijakan di berbagai bidang, khususnya dalam menempatkan aparatur yang *the right man on the right place* (orang yang tepat ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya);
3. Secara akademis diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih ilmiah untuk teori kinerja yang dikemukakan oleh Gomes, baik *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *creativity*, *cooperation*, *dependability*, *initiative*, maupun *personal qualities* dalam mengukur/menilai kinerja aparatur.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja adalah “penge-indonesia-an” dari kata “*performance*”. Kadang ditemukan juga “*employee performance*”, atau prestasi kerja karyawan. Istilah kinerja sebenarnya memiliki fokus yang tegas terhadap pengertian prestasi kerja, kinerja atau unjuk kerja karyawan. Untuk memahami pengertian kinerja secara universal, dapat juga disampaikan pengertian dari Bahasa Inggris: prestasi atau “*achievement*”. Kata ini berasal dari kata kerja “*to achieve*”, yang berarti “mencapai”, sehingga dapat diterjemahkan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dapat dicapai”. Bernardin dan Russel dalam Ruki memberikan definisi *performance* sebagai berikut, “*Performance is defined as the record of outcomes proceeded on a specified job function or activity during a specific time period*”. Artinya, “Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu” (Achmad Ruki S, 2001, 15).

Berdasarkan keterangan tersebut, maka arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Secara teknis, menurut Ruki untuk menilai kinerja karyawan harus dimulai dari penetapan tujuan dan sasaran, yaitu: “kinerja seperti apa yang seperti

bagaimana” yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi dalam (Achmad Ruki S, 2001: 7). Oleh karena yang menjadi obyek adalah manusia, maka bentuk yang paling umum adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia (SDM). Menurut As’ad, (1995: 47) kinerja atau *job performance* diberi batasan sebagai kesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, sedangkan Hasibuan memberikan batasan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Malayu S P. Hasibuan, 1994: 105). Prestasi kerja adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dari minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Djamaluddin menyatakan kinerja adalah kadar keberhasilan pegawai, baik secara individu maupun bersama kelompok kerjanya dalam mencapai hasil kerja yang produktif dan bermanfaat bagi organisasi sesuai dengan kemampuan, sifat dan perilaku yang diperlihatkan selama dalam proses bekerja (Arief Djamaluddin, 2003: 74). Mangkunegara menyatakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001: 67), sedangkan Swasto berpendapat kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam

melaksanakan suatu pekerjaan (Swasto, 1996: 38). Lebih lanjut Petters dan O'Connor menyatakan kinerja adalah akumulasi tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya dan sifat keadaan eksternal. Jika salah satu tidak cukup atau tidak mendukung kinerja akan terganggu (Petter and O'Connor, 1980: 38). Menurut Robbins, prestasi kerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya, tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah (Stephen P. Robbins, 2001, 230). Begitu pula halnya dengan orang yang sebenarnya *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

$$\text{Kinerja} : f (\text{Ability} \times \text{Motivasi})$$

Apabila prestasi kerja seseorang rendah, maka ini merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuan tidak baik, atau hasil dari kedua komponen (motivasi) dan (kemampuan) yang rendah. Atas dasar teori ini, maka disarankan agar karyawan yang akan di-*training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan perlu dimotivasi adalah yang ber-*ability* tinggi.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan terdapat beberapa kata kunci kinerja, yaitu:

- (1) suatu hasil kerja;
- (2) dari pekerja, proses atau organisasi;

- (3) dapat dibuktikan secara konkrit;
- (4) dapat diukur dengan membandingkan standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja bisa dilihat dari tiga dimensi yang berbeda (<http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/03/pengertian-kinerja.html>), yaitu:

- (1) sebagai keluaran (*output*), yakni dengan melihat apa yang telah dicapai oleh seseorang pegawai. Pada dimensi ini, kinerja seorang pegawai diukur dari hasil yang telah dicapainya dalam periode waktu tertentu. Jika dimensi ini digunakan sebagai bahan penilaian, maka evaluasi terhadap kinerja pegawai harus dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah diraihnyanya dalam masa tertentu. Hasil evaluasi ini kemudian dibandingkan dengan tanggung jawab dan peranannya yang telah dinyatakan dalam uraian tugas (*job description*);
- (2) aspek prosesnya, dimana kinerja pegawai dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sesuai dengan nama dimensinya, penilaian berdasarkan proses ini tidak melihat hasil kerja pegawai, namun lebih ditekankan pada bagaimana seseorang menyelesaikan tugasnya secara teliti dan dapat dipertanggungjawabkan. Selama prosedur yang telah dilaksanakannya telah sesuai dengan apa yang digariskan, maka dapat disimpulkan kinerjanya cukup baik;
- (3) aspek kontekstualnya, dalam hal ini penilaian kinerja seseorang dapat juga dilihat dari aspek kontekstualnya, yakni kemampuannya sendiri. Diyakini bahwa jika seseorang mampu mengerjakan tugas yang dilakukannya, maka

kinerja juga akan baik. Dengan kata lain apabila seseorang yang memiliki pengalaman dan pendidikan yang cukup matang dan ditempatkan pada posisi yang memiliki tanggung jawab besar, maka secara kontekstual hal ini sudah benar dan diyakini kinerja akan baik.

Penjelasan dari teori- teori tersebut menjadi pedoman bagi penulis untuk melihat kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Sebelum mengetahui kriteria penilaian kinerja, penulis menganggap perlu menambahkan terlebih dahulu definisi penilaian kinerja menurut para pakar untuk memberikan pemahaman yang mendalam bagi penulis terhadap teori-teori yang akan digunakan dalam menganalisis data dan indikator dari variabel penelitian.

Berkaitan dengan fokus penilaian, Bernardin dan Russell (1993:382) menjelaskan, "*Appraisal can be either person-oriented (focusing on the person who performed the behavior) or work-oriented (focusing on the record of outcomes that person achieved on the job)*". (Diartikan bahwa penilaian dapat berorientasi pada orang/individu, fokus pada orang yang menunjukkan perilaku atau berorientasi pada pekerjaan, fokus pada hasil yang dicapai individu dalam pekerjaan).

Newstrom and Davis (1993:560) mengemukakan definisi tentang penilaian Kinerja, "*Performance appraisal is a process of evaluating the performance of employees*, (penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi

kinerja pegawai)”, sedangkan Dessler (2000:321) mengatakan bahwa: “*Performance appraisal is defined as evaluating an employee’s current or past performance relative to his or her performance standards*”. (yang apabila diterjemahkan artinya adalah penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja pegawai pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja).

Lebih lanjut Bernardin dan Russell (1993:383) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai sebagai berikut :

1. **Quality** : *The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity’s intended purpose.*
2. **Quantity** : *The amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number completed activity cycles.*
3. **Timelines** : *The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoint of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*
4. **Cost effectiveness** : *The degree to which the use of the organization’s resources (e.g. human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance or use of resource.*
5. **Need for supervision** : *The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. **Interpersonal impact** : *The degree to which a performer promoted feeling of self esteem, goodwill, and cooperation, among coworker and subordinates.*

Uraian tersebut diartikan bahwa enam kriteria utama kinerja yang dinilai sebagai berikut:

1. Kualitas: Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal / sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;

2. Kuantitas: Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan;
3. Ketepatan Waktu: Tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu yang lebih cepat dari hasil yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
4. Efektifitas Biaya: Tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain SDM, uang, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi;
5. Kebutuhan Pengawasan: Tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa harus dilakukan pengawasan atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan;
6. Pengaruh Interpersonal: Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan *self-esteem* (harga diri), *goodwill* dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan.

Selanjutnya Maier (dalam As'ad, 1995 : 65) berpendapat bahwa yang biasanya digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja adalah : “kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatan kerja dalam menjalankan tugas pekerjaannya”.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Umar (1998 :

261) terdiri atas komponen-komponen sebagai berikut:

- a. mutu pekerjaan;
- b. kejujuran karyawan;
- c. inisiatif;
- d. kehadiran;

- e. sikap;
- f. kerjasama;
- g. keandalan;
- h. pengetahuan tentang pekerjaan;
- i. tanggung jawab;
- j. pemanfaatan waktu.

Selanjutnya untuk memudahkan pengukuran *performance* (kinerja) pegawai Maier (dalam As'ad, 1995:65) membagi pekerjaannya menjadi dua jenis yaitu:

1. pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif orang dapat langsung menghitung dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian;
2. pekerjaan non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam tugas biasanya didapat melalui pertimbangan subyektif. Cara yang lazim digunakan adalah melalui penilaian oleh atasan langsung, teman dan penilaian diri sendiri.

Sedangkan menurut Gomes (2003:142), aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik berikut ini:

1. *quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang telah ditentukan;
2. *quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan;
4. *creativity*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. *cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

6. *dependability*, yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *initiative*, yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Sedangkan kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Dharma (1991:36), instrumen untuk mengukur kinerja dapat melalui tiga cara, yaitu:

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas di sini menunjukkan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berdasarkan dengan target mutu yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah terpenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan yang dicapai oleh pegawai.

#### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas di sini menunjukkan seberapa banyak hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan jumlah (target kuantitas) yang telah ditentukan dan ditetapkan sebelumnya.

#### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu di sini menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dalam batas waktu (target waktu) yang telah ditentukan dan ditetapkan sebelumnya.

Bertitik tolak dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja dapat digunakan untuk menilai kinerja ke semua pegawai berdasarkan jenjang jabatan.

Sehubungan dengan penilaian kinerja, Bernardin dan Russell (1993:379) menyatakan bahwa "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". (Kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Penilaian ini dimaksudkan untuk melihat sejauhmana perkembangan kualitas pegawai yang dimiliki oleh suatu organisasi. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan pengawasan terhadap kualitas personil. Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat dikatakan kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya.

Irawan (1997:188) berpendapat bahwa penilaian kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala".

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja seorang aparatur sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya aparatur itu sendiri, pimpinan dan bawahan, serta pengalaman-pengalaman yang dimilikinya. Dengan memperhatikan hasil atau prestasi kerja misalnya akan dapat ditetapkan penilaian kinerja. Penamaan

tingkat penilaian dapat bervariasi, dapat bersifat angka, alphabet, skala (di atas atau di bawah rata-rata) atau dengan sangat efektif, efektif atau berkembang, dapat diperbaiki. Yang penggunaannya sangat tergantung dengan pekerjaan yang dinilai.

Di samping beberapa teori tersebut di atas, ada teori kinerja yang dikemukakan oleh Payaman J. Simanjuntak (2005:14) yang dapat menjelaskan tentang kinerja. Teori yang dikemukakan oleh Payaman J. Simanjuntak dikenal dengan teori model kinerja individu yang menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok sebagai berikut :

a. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi ini dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja. Pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kompetensi aparatur dalam melakukan pekerjaan sehingga dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

b. Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.

c. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajer atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis

maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

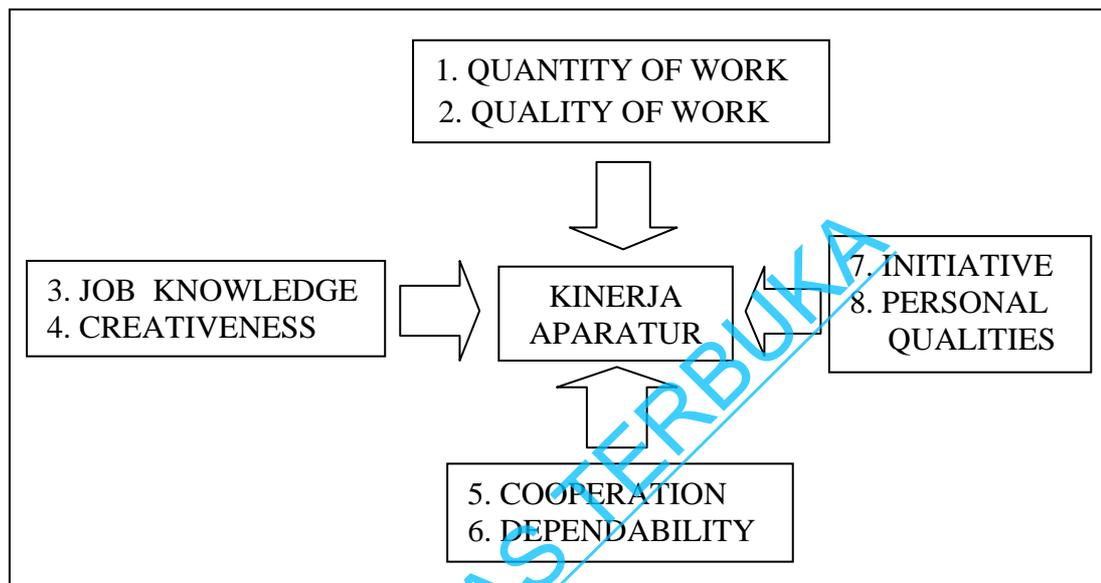
Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan proses yang dilaksanakan oleh organisasi secara periodik atau sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya untuk mengevaluasi kinerja pegawai guna mendapatkan informasi dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang kerjanya. Dengan adanya penilaian kinerja, maka organisasi dapat memperoleh informasi hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan data sehingga dapat membantu organisasi untuk menentukan kebijakan pegawai, antara lain: penempatan, pendidikan, insentif, promosi, penentuan besar gaji, dan lain-lain.

Beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli sebagaimana tersebut penulis menggunakan model teori kinerja yang dikemukakan oleh Gomes untuk melakukan analisis data kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat dari Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**



Sumber : *Gomes, 2003:142*

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menemukan jawaban dari pertanyaan permasalahan tentang kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang diukur dari *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personal qualities* berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan oleh Gomes.

Data-data dikumpulkan dalam penelitian ini berupa kata-kata jawaban dari narasumber, gambar atau lain-lain yang bukan berbentuk angka-angka yang dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif. Hal ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi objek penelitian, yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Penelitian ini memandang gejala yang diteliti secara holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), oleh karena itu penelitian ini tidak hanya mendasarkan pada satu variabel penelitian saja, tetapi keseluruhan situasi sosial yang meliputi tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis.

#### B. Instrumen Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, oleh karena itu yang menjadi instrumen penelitian adalah panduan wawancara yang diharapkan dapat melengkapi data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### C. Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data yang diperoleh penulis dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara dengan narasumber secara langsung orang per orang (*one to one*) menggunakan pedoman wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3 sampai dengan 20 Mei 2010. Narasumber dalam penelitian ini adalah :

1. Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
2. Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia;
3. Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
4. Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan jajarannya;
5. Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan jajarannya;
6. Sekretaris Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
7. Sekretaris Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
8. Staf Ahli Gubernur Kepulauan Bangka Belitung;
9. Kepala Bagian Analisa Jabatan Biro Organisasi Sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
10. Kepala Bagian Tata Laksana Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
11. Kepala Bagian Hukum pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan jajaran.

12. Kepala Bagian Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
13. Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
14. Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
15. Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
16. Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
17. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
18. Staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
19. Staf Tata Usaha Pimpinan Biro Umum dan perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
20. Staf Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Data sekunder penulis peroleh melalui studi literatur dan dokumen yang terkait dengan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berupa:

- a. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2009;
- b. Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- c. Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung;

- d. Keputusan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung;
- e. Data Profil Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- f. Rekapitulasi Daftar Kehadiran Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009;
- g. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) Pegawai Tahun 2009;
- h. DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan);
- i. dokumen lainnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

#### **D. Metode Analisis Data**

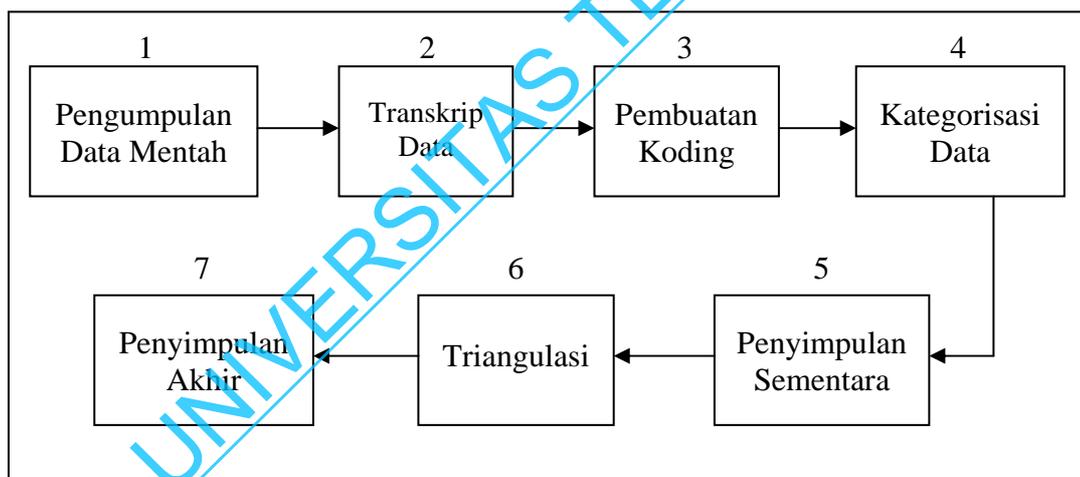
Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Irawan, 2006:5.20-5.21), analisis data adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip *interview*, catatan di lapangan, dan bahan-bahan lain yang didapatkan, yang kesemuanya itu dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena dan membantu dalam mempresentasikan penemuan kepada orang lain. Tersirat dalam penjelasan ini bahwa analisis data terkait erat dengan pengumpulan dan interpretasi data.

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif adalah analisis yang dilakukan terhadap data-data non-angka, seperti hasil wawancara atau catatan laporan, bacaan dari buku-buku, artikel, dan juga termasuk non-tulisan seperti foto, gambar, atau film (Irawan, 2006: 5.16). Menurut Bogdan & Biklen (dalam Moleong, 2007: 248), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang

lain, sedangkan menurut Seiddel (dalam Moleong, 2007: 248), analisis data kualitatif adalah suatu proses yang meliputi: mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri; mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya; berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola, hubungan-hubungan dan temuan-temuan umum.

Tujuh tahapan yang dilakukan dalam menganalisis data penelitian ini tampak pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Proses Analisis Data**



Sumber: Irawan, 2006:5.23

#### 1. Pengumpulan Data Mentah

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mentah melalui wawancara, observasi lapangan, dan kajian pustaka.

## 2. Transkrip Data

Pada tahap ini mengubah catatan (hasil penelitian) ke bentuk tertulis, baik berasal dari rekaman atau catatan tulisan tangan yang diketik persis seperti apa adanya.

## 3. Pembuatan Koding

Pada tahap ini membaca ulang seluruh data yang sudah ditranskrip untuk menemukan hal-hal penting yang diambil kata kuncinya, lalu kata kunci ini diberi kode.

## 4. Kategorisasi Data

Pada tahap ini menyederhanakan data dengan cara mengikat konsep-konsep(kata-kata) kunci dalam satu besaran. Jadi, kata-kata kunci yang sejenis dikategorisasikan menjadi lebih umum.

## 5. Penyimpulan Sementara

Pada tahap ini diambil sebuah kesimpulan, namun masih bersifat sementara.

## 6. Triangulasi

Pada tahap ini dilakukan triangulasi. Triangulasi merupakan proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data yang. Dalam proses ini beberapa kemungkinan bisa terjadi. Pertama, satu sumber cocok (senada, koheren) dengan sumber lain. Kedua, satu sumber data berbeda dari sumber lain, tetapi tidak harus berarti bertentangan. Ketiga, satu sumber 180 derajat bertolak belakang dengan sumber lain (Irawan, 2006: 5.23). Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap

data itu. Denzin (1978) dalam Moleong (2007:330), membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Lebih jelasnya akan dijabarkan pada uji keabsahan data.

## 7. Penyimpulan Akhir

Pada tahap ini diambil kesimpulan akhir yang telah dianalisis datanya dengan teori-teori yang relevan. Kesimpulan (*conclusion*) adalah suatu pernyataan umum dan logis yang ditarik dari beberapa kasus, dan menunjukkan pola yang menggambarkan ciri-ciri kasus tersebut. Kesimpulan juga dapat ditarik dengan cara sebaliknya, yaitu suatu pernyataan umum dan logis yang telah teruji kebenaran atau keudakbenarannya melalui bukti-bukti (Irawan, 2006: 6.2).

## E. Uji Keabsahan Data

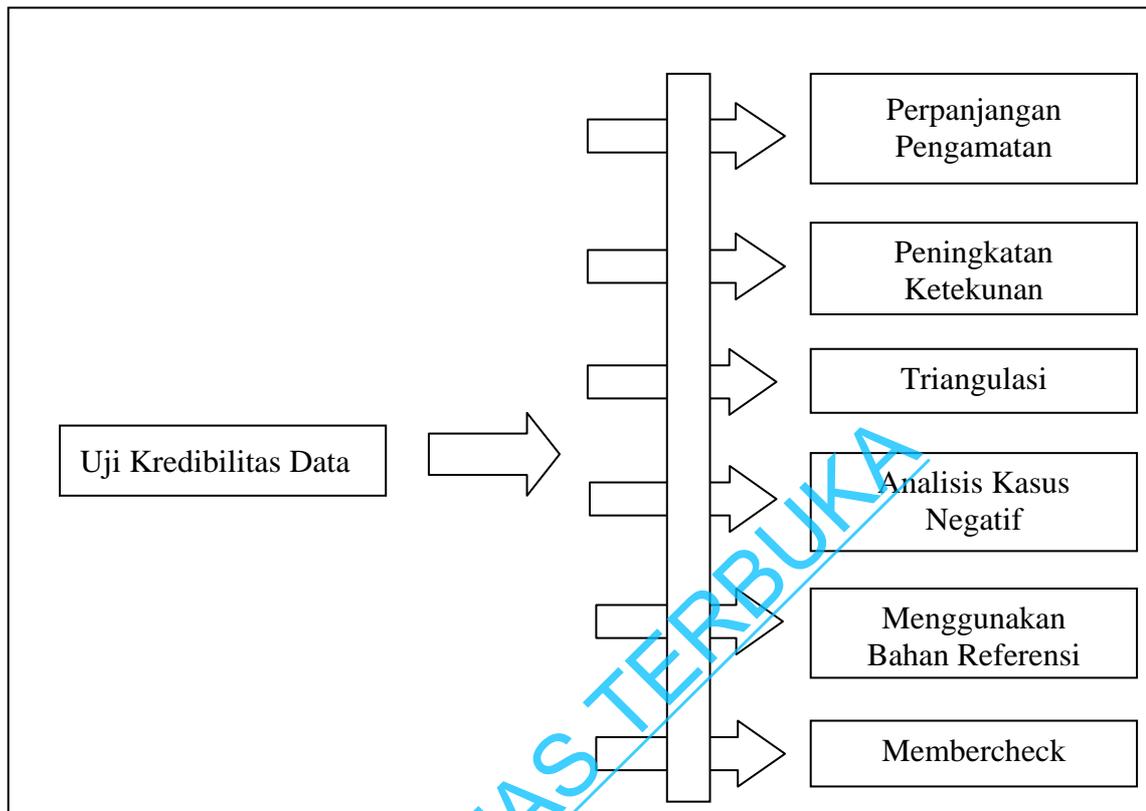
Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data dalam penelitian digunakan metode sebagai berikut:

### 1. *Credibility* (kredibilitas)

Kredibilitas berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai (Sugiyono, 2009: 267).

Cara pengujian kredibilitas data penelitian ini seperti yang tampak pada Gambar 3.2:

**Gambar 3.2**  
**Uji Kredibilitas dalam Penelitian Kualitatif**



Sumber: Sugiyono, 2009: 270-276

a. Perpanjangan Pengamatan

Peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan narasumber yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk, semakin akrab, semakin terbuka sehingga data semakin akurat.

b. Meningkatkan Ketekunan

Cara meningkatkan ketekunan dalam penelitian ini dengan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan sehingga kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

### c. Triangulasi

Cara melakukan triangulasi dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987: 331 dalam Moleong, 2007: 330). Caranya:

- (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
- (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;
- (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;
- (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan;
- (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2007: 330-331). Hal ini jangan sampai banyak memharapkan bahwa hasil perbandingan tersebut merupakan kesamaan pandangan, pendapat, atau pemikiran. Yang penting di sini ialah bisa mengetahui adanya alasan-alasan terjadinya perbedaan-perbedaan tersebut (Patton, 1987: 331 dalam Moleong, 2007: 331).

2. triangulasi dengan metode, menurut Patton (1987: 329) dalam Moleong, (2007:331), terdapat dua strategi, yaitu:
  - (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data;
  - (2) pengecekan kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama;
3. triangulasi dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamat lainnya membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data. Pada dasarnya penggunaan suatu tim penelitian dapat direalisasikan dilihat dari segi teknik ini. Cara lain ialah membandingkan hasil pekerjaan seorang analis dengan analis lainnya (Moleong, 2007: 331);
4. triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba (1981:307) dalam Moleong (2007:331), berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Di pihak lain, Patton (1987:327) dalam Moleong (2007:331) berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakan penjelasan banding (*rival explanation*).

Jadi, triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi, peneliti dapat *re-check* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan

berbagai sumber, metode, atau teori sehingga peneliti dapat melakukannya dengan jalan:

- 1) mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan;
- 2) mengeceknya dengan berbagai sumber data;
- 3) memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan (Moleong, 2007: 332).

d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Analisis kasus negatif dapat meningkatkan kredibilitas data karena peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah kredibel.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti, sebagai contoh data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara, dan lain-lain.

f. Mengadakan *Membercheck*

*Membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

## 2. *Transferability* (keteralihan)

*Transferability* berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil. Bila sampel penelitian representatif, instrumen penelitian kredibel, cara pengumpulan data dan analisis data benar, maka penelitian akan memiliki keteralihan yang tinggi (Sugiyono, 2009: 267).

## 3. *Dependability*

*Dependability* disebut reliabilitas dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2009: 277). Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan (Sugiyono, 2009: 268). Namun, pengertian reliabilitas dalam penelitian kualitatif berbeda sekali dengan pengertian reliabilitas dalam pengertian kuantitatif. Hal ini terjadi karena terdapat perbedaan paradigma dalam melihat realitas. Dalam penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk/ganda, dinamis/selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, atau berulang seperti semula. Heraclites dalam Nasution (1988) menyatakan bahwa “kita tidak bisa dua kali masuk sungai yang sama” Air mengalir terus, waktu terus berubah, situasi senantiasa berubah dan demikian pula perilaku manusia yang terlibat dalam situasi sosial. Dengan demikian tidak ada suatu data yang tetap/konsisten/stabil (dalam Sugiyono, 2009: 269).

Uji dependabilitas dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Jika peneliti dapat

menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2009: 277).

#### 4. *Confirmability*

Pengujian konfirmabilitas dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. Objektivitas berkenaan dengan derajat kesepakatan atau *interpersonal agreement* antar banyak orang terhadap suatu data (Sugiyono, 2009: 268). Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmabilitas mirip dengan uji dependabilitas. Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas (Sugiyono, 2009: 277).

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Tinjauan Umum Lokasi Penelitian

Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 sebagai provinsi ke-31 di Indonesia telah melakukan penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagaimana yang telah diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini dipimpin oleh Eko Maulana Ali sebagai Gubernur dan Syamsuddin Basari sebagai Wakil Gubernur untuk masa bakti tahun 2007 sampai dengan tahun 2012 dengan visinya *“Terwujudnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang aman, damai, sejahtera, adil, demokratis dan berdaya saing global dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia”*.

Pengaturan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ditetapkan melalui tiga Peraturan Daerah, yaitu:

- a. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah;
- b. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah;
- c. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2007 tentang Organisasi Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD.

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang bertugas membantu Gubernur atau Wakil Gubernur apabila Gubernur berhalangan tetap dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.

Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh tiga Asisten Sekretaris Daerah Provinsi, yaitu:

- (1) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, yang membawahi dua biro (Biro Pemerintahan dan Biro Kesejahteraan Rakyat), dan mengkoordinasikan beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sesuai bidang tugasnya;
- (2) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Perekonomian dan Pembangunan membawahi dua Biro (Biro Perekonomian dan Biro Pembangunan) dan mengkoordinasikan beberapa SKPD sesuai bidang tugasnya;
- (3) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum membawahi tiga biro (Biro Hukum, Biro Organisasi, dan Biro Umum dan Perlengkapan) dan mengkoordinasikan beberapa SKPD sesuai bidang tugasnya.

Kedudukan, tugas pokok dan fungsi maupun tata kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat strategis dan menentukan dalam mendukung terlaksana dan terwujudnya visi dan misi Pemerintah Provinsi

Kepulauan Bangka Belitung yang diaman oleh Gubernur dan Wakil Gubernur, yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kedudukan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

- a) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan unsur staf pemerintah daerah;
- b) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur atau Wakil Gubernur.

2. Tugas Pokok Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas pokok membantu Gubernur atau Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung apabila Gubernur Kepulauan Bangka Belitung berhalangan tetap dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.

3. Fungsi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menyelenggarakan tugasnya mempunyai fungsi dalam pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah provinsi, penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana pemerintah provinsi, dan tugas lain sesuai fungsinya.

4. Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
  - a. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melakukan koordinasi pengawasan melekat;
  - b. Bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya serta memberikan bimbingan dan petunjuk-petunjuk bagi pelaksana;
  - c. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bertanggung jawab pada atasannya masing-masing;
  - d. Untuk mensinkronisasikan pelaksanaan tugas masing-masing melakukan koordinasi dengan instansi terkait yang dipimpin oleh Gubernur atau Pejabat lain yang ditunjuk oleh Gubernur.

Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh tiga Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu :

- 1) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan mengkoordinasikan perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi perangkat daerah di bidang umum, otonomi daerah, kependudukan, catatan

sipil dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagamaan serta kesejahteraan rakyat. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi:

- a) pengkoordinasian perumusan kebijakan perangkat daerah di bidang pemerintahan umum, otonomi daerah, kependudukan, catatan sipil, dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagamaan dan kesejahteraan rakyat;
- b) penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang pemerintahan umum, otonomi daerah, kependudukan, catatan sipil. Dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagamaan serta kesejahteraan rakyat;
- c) pengendalian sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana perangkat daerah di bidang pemerintahan umum, otonomi daerah, kependudukan, catatan sipil, dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagamaan serta kesejahteraan rakyat;
- d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat membawahi dua biro dengan tugas sebagai berikut:

a. Biro Pemerintahan

Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang pemerintahan umum, pengembangan wilayah, pertanahan, otonomi daerah, kependudukan dan catatan sipil serta dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Dalam meyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai fungsi:

- (1) penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang pemerintahan umum, pengembangan wilayah, pertanahan, otonomi daerah, kependudukan dan catatan sipil serta dekonsentrasi dan tugas pembantuan;
- (2) penyiapan bahan penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang pemerintahan umum, pengembangan wilayah, pertanahan, otonomi daerah kependudukan dan catatan sipil serta dekonsentrasi dan tugas pembantuan;
- (3) penyiapan bahan pengendalian sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana perangkat daerah di bidang pemerintahan umum, pengembangan wilayah, pertanahan, kependudukan dan catatan sipil serta dekonsentrasi dan tugas pembantuan;

- (4) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari Kepala Biro membawahi tiga kepala yaitu:

- (1) Kepala Bagian Tata Praja, membawahi:
- a. Sub Bagian Pemerintahan Umum;
  - b. Sub Bagian Pengembangan Wilayah;
  - c. Sub Bagian Prasarana Fisik dan Pertanahan.
- (2) Kepala Bagian Otonomi, membawahi:
- a. Sub Bagian Otonomi Daerah;
  - b. Sub Bagian Pembinaan Pemerintahan Desa/Kelurahan;
  - c. Sub Bagian Bina Pendapatan Daerah.
- (3) Kepala Bagian Administrasi Kependudukan, membawahi:
- a. Sub Bagian Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil;
  - b. Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan Informasi Administrasi Kependudukan;
  - c. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
- (4) Kepala Bagian Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan, membawahi:

- a. Sub Bagian Dekonsentrasi;
- b. Sub Bagian Tugas Pembantuan;
- c. Sub Bagian Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

b. Biro Kesejahteraan Rakyat

Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas dan fungsi memberikan pelayanan administratif dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang keagamaan, pendidikan, tenaga kerja, pemuda dan olahraga dan kesejahteraan sosial. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Kesejahteraan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai fungsi: penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang keagamaan, pendidikan, tenaga kerja pemuda dan olahraga dan kesejahteraan sosial, penyiapan bahan penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang keagamaan, pendidikan, tenaga kerja pemuda dan olahraga dan kesejahteraan sosial, penyiapan bahan pengendalian sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana perangkat daerah di bidang keagamaan pendidikan, tenaga kerja, pemuda dan olahraga dan kesejahteraan sosial, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari Kepala Biro yang membawahi empat Kepala Bagian, yaitu:

1) Bagian Agama, membawahi:

- a. Sub Bagian Kerukunan Umat Beragama;
- b. Sub Urusan Haji dan Umroh;
- c. Sub Bagian Bina Mental dan Spiritual,

2) Kepala Bagian Pendidikan dan Tata Kerja, membawahi:

- a. Sub Bagian Pendidikan;
- b. Sub Bagian Olahraga;
- c. Sub Bagian Tata Usaha Biro.

3) Kepala Bagian Pemuda dan Olahraga, membawahi:

- a. Sub Bagian Kepemudaan;
- b. Sub Bagian Olahraga;
- c. Sub Bagian Tata Usaha Biro.

4) Kepala Bagian Kesejahteraan, membawahi:

- a. Sub Bagian Bantuan Sosial;
- b. Sub Bagian Sarana dan Prasarana;
- c. Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi.

2) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang  
Perekonomian dan Pembangunan.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan mengkoordinasikan perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi perangkat daerah di bidang perekonomian dan pembangunan, koperasi, industri pariwisata, prasarana wilayah dan ketenagakerjaan. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Perekonomian dan Pembangunan mempunyai fungsi: pengkoordinasian perumusan kebijakan perangkat daerah di bidang perekonomian dan pembangunan koperasi, industri pariwisata, prasarana wilayah dan ketenagakerjaan, penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang perekonomian dan pembangunan, koperasi, industri pariwisata, prasarana wilayah dan ketenagakerjaan, pengendalian sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana perangkat daerah di bidang perekonomian dan pembangunan koperasi, industri pariwisata, prasarana wilayah dan ketenagakerjaan, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Perekonomian dan Pembangunan dalam melaksanakan tugas membawahi dua biro. Biro-biro tersebut mempunyai fungsi dan tugas sesuai bidangnya masing-masing, yaitu sebagai berikut:

a. Biro Perekonomian

Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang perekonomian, koperasi dan industri pariwisata. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai fungsi: persiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang perekonomian, koperasi dan industri pariwisata, persiapan bahan penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang perekonomian, koperasi dan industri pariwisata, persiapan bahan pengendalian sumber daya aparatur, keuangan sarana dan prasarana perangkat daerah di bidang perekonomian, koperasi dan industri pariwisata, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Biro Pembangunan

Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang pembangunan prasarana wilayah, lingkungan hidup dan transmigrasi, perhubungan dan pekerjaan umum. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Pembangunan Sekretariat Daerah

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai fungsi: penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang pembangunan prasarana wilayah lingkungan hidup dan transmigrasi, perhubungan dan pekerjaan umum, penyiapan bahan penyelenggaraan administrasi perangkat daerah di bidang pembangunan prasarana wilayah lingkungan hidup dan transmigrasi, perhubungan dan pekerjaan umum, penyiapan bahan pengendalian sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana perangkat daerah di bidang pembangunan prasarana wilayah lingkungan hidup dan transmigrasi, perhubungan dan pekerjaan umum, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan mengkoordinasikan perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi perangkat daerah di bidang peraturan perundang-undangan, bantuan hukum, dokumentasi hukum, kelembagaan, analisa jabatan, rumah tangga, perlengkapan, humas dan protokol.

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum mempunyai fungsi: pengkoordinasian perumusan kebijakan perangkat

daerah di bidang peraturan perundang-undangan, bantuan hukum, dokumentasi hukum, kelembagaan, analisa jabatan, rumah tangga, perlengkapan, humas dan protokol.

Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum dalam melaksanakan tugasnya membawahi tiga Biro, dan masing masing biro mempunyai tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan sebagai berikut:

a. Biro Hukum

Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang hukum, bantuan hukum, dokumentasi hukum, dan hak azasi manusia.

b. Biro Organisasi

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif dalam penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintahan Daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang kelembagaan, tatalaksana, dan analisa jabatan.

c. Biro Umum dan Perlengkapan

Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif

dalam dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah dan menyiapkan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang-bidang urusan umum, perlengkapan, humas dan protokol.

Semua tugas pokok dan fungsi tersebut dilaksanakan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka dengan jumlah aparatur sebanyak 301 orang yang ditempatkan pada biro-biro yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi**  
**Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Golongan**  
**Pada Biro-Biro Tahun 2009**

No.	B i r o	Pangkat Golongan Ruang			
		IV	III	II	I
1	Pemerintahan	2	26	10	-
2	Kesra	5	19	7	-
3	Ekonomi	4	14	9	-
4	Pembangunan	3	15	8	-
5	Hukum	2	22	3	-
6	Organisasi	3	16	8	-
7	Umum	3	37	73	8
Jumlah		32	143	118	8

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersebut ditempatkan sesuai kompetensi yang mereka miliki dan di antaranya ada yang

menduduki jabatan struktural, mulai dari Eselon I sampai dengan Eselon IV sesuai dengan persyaratan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah**  
**Kepulauan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**  
**Tahun 2009**

No.	Nama Jabatan	Eselon	Jumlah	
			Terisi	Tidak Terisi
1	Sekretaris Daerah	I.b	1	0
2	Asisten Sekda	II.a	3	0
3	Staf Ahli Gubernur	II.a	5	0
4	Kepala Biro	II.b	7	0
5	Kepala Bagian	III.a	21	
6	Kepala Sub Bagian			

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kep.Bangka Belitung Tahun 2009*

Penempatan atau yang menduduki jabatan struktural seorang aparatur harus memenuhi syarat kepangkatan dan golongan yang ditentukan serta telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan sesuai Eselon yang akan diduduki/dijabat sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 101 tentang Pengangkatan dalam Jabatan Struktural.

Saat ini aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung banyak yang telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2009**

No.	Nama Diklat Pim	Jumlah	Keterangan
1	Diklat Pimpinan Tingkat I	1	Sekda
2	Diklat Pimpinan Tingkat II	15	Asisten/ Karo
3	Diklat Pimpinan Tingkat III	21	
4	Diklat Pimpinan Tingkat IV	70	
Jumlah		107	

Sumber : *Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009*

#### 5. Sistem Penilaian terhadap Kinerja Aparatur

Penilaian terhadap kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), unsur-unsur yang dinilai Kesetiaan, Prestasi Kerja, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan. Kategori dan angka penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**  
**(DP3)**

NO.	KATEGORI	NILAI
1.	Amat Baik	90 – 100
2.	Baik	76 - 90
3.	Cukup	61 - 75
4.	Sedang	51 – 60
5.	Kurang	50 – ke bawah

Sumber : *Biro Organisasi Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

Penilaian terhadap aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagaimana yang diamanatkan PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak berjalan dengan baik terkesan hanya formalitas belaka. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut lebih banyak dibuat sendiri oleh staf yang dinilai, kemudian ditandatangani oleh pejabat penilai, selanjutnya ditandatangani oleh atasan pejabat penilai.

Penilaian kinerja aparatur (Pegawai Negeri Sipil) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dilakukan dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan juga mempunyai beberapa kelemahan seperti:

- (1) tidak ada ukuran yang obyektif sebagai patokan yang dipedomani, seringkali kali menimbulkan perbedaan dalam melakukan penilaian, akibatnya penilaian yang dilakukan tidak valid. Padahal penilaian kinerja bagi aparatur Sekretariat Daerah sangat penting dan bermanfaat untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing aparatur;
- (2) penjumlahan aspek-aspek yang dinilai dilakukan tanpa melihat apakah aspek tersebut merupakan aspek hasil ataupun aspek proses;
- (3) keterkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak independen, seharusnya aspek yang dinilai tidak boleh berkaitan satu dengan yang lainnya;
- (4) variabel-variabel yang menjadi penilaian tidak mencerminkan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan/prestasi kerja seorang aparatur;
- (5) unsur-unsur yang dinilai seperti kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan prakarsa, standar yang digunakan tidak jelas, akibatnya penilaian cenderung kepada ciri-ciri atau karakteristik kepribadian.

## **B. Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Untuk mengetahui bagaimana kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, penulis telah melakukan penelitian di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan mewawancarai Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Staf Ahli Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan jajarannya, Kepala Bagian Perundang-undangan dan Kepala Bagian Dokumentasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dan Sekretaris Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Untuk mendukung informasi yang diperoleh dari narasumber tersebut, penulis juga melakukan kajian/studi terhadap dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain:

1. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009;
2. Peraturan-Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
3. Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung;
4. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;

5. Rekap Daftar Kehadiran Pegawai Sekretariat Daerah Tahun 2009;
6. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Indikator kinerja *Quantity of Work*, *Quality of Work*, *Job Knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Dependability*, *Initiative*, *Personal Quality* yang dikemukakan oleh Gomes (2003:142) digunakan untuk melakukan analisis sebagai berikut:

1. *Quantity of Work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang telah ditentukan.

Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan unsur staf yang dalam tugas sehari-harinya membantu pimpinan dalam perumusan suatu kebijakan, baik kebijakan dalam bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan maupun bidang kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas tersebut setiap aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung harus paham dan mengerti betul akan bidangnya masing-masing karena dengan memahami bidang tugasnya tumpang-tindih pekerjaan yang dapat berakibat pada tidak tercapainya hasil pekerjaan dalam periode yang telah ditetapkan dapat dihindari.

Bagi aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, penentuan target kinerja yang harus mereka capai dalam periode tertentu merupakan penjabaran dari target kinerja yang harus diselesaikan oleh organisasi, dalam hal ini Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Untuk mengetahui jumlah kerja yang dilakukan

oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam waktu yang ditentukan, penulis melakukan wawancara secara langsung dengan para narasumber yang mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang dimaksud.

Hasil penelitian menyatakan bahwa dalam kurun waktu Januari sampai dengan Desember 2009 aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan, mulai dari yang sifatnya administratif, kegiatan sosial maupun kegiatan pengadaan barang dan jasa. Hal tersebut sebagaimana pernyataan dari beberapa narasumber sebagai berikut:

Pernyataan Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan:

*“semua staf yang saya pimpin sepertinya perlu dapat penghargaan atas dedikasi mereka, apa yang saya perintahkan selalu dikerjakan... Ya walaupun gaji mereka kecil dan terkadang sudah ngutang di Bank tetap saja mereka bekerja,... Ya memang saya harus memberikan contoh yang baik kepada mereka setiap bulan saya ratusan surat harus dikerjakan... ya kalau setahun ribuan kan, belum tugas lainnya.”*

Hal tersebut juga disampaikan oleh Kepala Bagian Analisa jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan menyatakan sebagai berikut:

*“Sebenarnya bapak (penulis red) dapat nilai sendiri pekerjaan aparatur kita ini setiap hari ada ratusan surat masuk dan surat keluar semua itu harus diselesaikan, walaupun tidak semuanya harus diselesaikan saat itu tergantung isinya kan segera atau sangat segera... ya berapa jumlah dapat kita kira-kira ribuan... tepatnya liat diagenda surat masuk dan surat keluar”.*

Senada dengan pernyataan tersebut di atas disampaikan juga oleh staf

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung:

*“Mohon maaf sebelumnya pak....yo... kalau jawaban saya ni agak nyerempet-nyerempet, kami yang staf kadang ngeluh juga dengan pimpinan, kerjaan banyak tiap hari puluhan surat yang harus kami kerjakan, kadang kitalah yang jadi pak postnya, belum lagi tugas-tugas yang sifatnya dadakan, kalau dihitung-hitung sebulan bae la ratusan tugas yang kami kerjakan... ..Pengabdianlah Pak”.*

Pernyataan narasumber tersebut didukung juga oleh data data/informasi yang penulis dapatkan dari beberapa dokumen sebagaimana tersebut di bawah ini.

Pencapaian target kinerja oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari Tabel 4.5.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Tabel 4.5**  
**Target Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi**  
**Kepulauan Bangka Belitung**  
**Tahun 2009**

Kegiatan	Target	Realisasi	%
Penyusunan Peraturan Daerah	11	10	91
Evaluasi Keputusan Bupati	55	55	100
Kompilasi Perda/Pergub	301	301	100
Bantuan Untuk Pembangunan Masjid	14	14	100
Bantuan Untuk Panti Asuhan	10	10	100
Bantuan Peralatan untuk PMKS	32	32	100
Bimtek Perundang-undangan	47	47	100

*Sumber : Laporan LAKIP Provinsi Bangka Belitung Tahun 2009*

Dari tabel tersebut tergambar dengan jelas bahwa pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam periode waktu yang telah ditentukan dapat terlaksana, dengan tingkat capaian yang sangat baik, yaitu 90 persen sampai dengan 100 persen.

Jumlah surat masuk dan surat keluar yang dapat dikerjakan dan diselesaikan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2009 sebagaimana Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Jumlah Surat-Surat yang Dikerjakan**  
**Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi**  
**Kepulauan Bangka Belitung**  
**Tahun 2009**

No.	Biro	Surat Menyurat		Jumlah
		Masuk	Keluar	
1	Pemerintahan	798	513	1.311
2	Kesejahteraan Rakyat	3.041	2.027	5.068
3	Ekonomi	1.776	653	2.429
4	Pembangunan	1.309	495	1.804
5	Organisasi	949	504	1.435
6	Hukum	1.553	1.171	2.724
7	Umum dan pelengkapan	4.614	772	5.368

Sumber : Diolah dari biro-biro Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Jadi, dari data tersebut dapat dianalisis bahwa jumlah kerja yang dilakukan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam satu periode waktu yang telah ditentukan telah mencapai target yang telah direncanakan sehingga dari segi *quantity of work* kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah baik (tinggi).

2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

Untuk mengetahui bagaimana (mengukur) kualitas kerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, tentunya tidak bisa terlepas dari apa yang seharusnya dikerjakan atau menjadi tugas aparatur tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan unsur staf yang bertugas membantu Gubernur Kepulauan Bangka Belitung dalam merumuskan suatu kebijakan, baik dalam bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan kelembagaan.

Pekerjaan aparatur Sekretariat Daerah tersebut merupakan produk hukum yang bentuk dan susunan naskah dinas nya berupa: peraturan daerah, peraturan gubernur, peraturan bersama gubernur, dan keputusan gubernur, yang dalam pelaksanaannya selalu berhubungan dengan konsumennya, yaitu Dinas-Dinas dan Badan-Badan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil pengolahan data yang penulis dapatkan selama melakukan penelitian di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, diketahui bahwa semua pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur sudah memenuhi persyaratan dan ketentuan yang harus diikuti dalam pelaksanaannya, meliputi persyaratan teknis maupun ketentuan hukum yang mengatur pekerjaan tersebut sebagai payung hukumnya.

Penyelenggaraan naskah dinas di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berupa:

1. pengelolaan surat masuk;
2. pengelolaan surat keluar;
3. tingkat keamanan;
4. kecepatan proses;
5. penggunaan kertas surat;
6. pengetikan sarana administrasi dan komunikasi perkantoran;
7. warna dan kualitas kertas yang digunakan semuanya telah ditentukan dan diatur dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009 tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Pengelolaan terhadap surat-surat masuk ke lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung oleh aparatur dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- 1) surat diagenda dan diklasifikasi sesuai sifat surat dan arahan pimpinan;
- 2) unit pengelola menindaklanjuti sesuai dengan klasifikasi surat dan arahan pimpinan;
- 3) kemudian diarsipkan pada unit tatausaha. Pengelolaan terhadap surat keluar melalui tahapan sebagai berikut:
  - a) konsep surat keluar diparaf secara berjenjang dan terkoordinasi sesuai tugas dan kewenangannya;

- b) surat keluar yang telah ditandatangani oleh pejabat yang berwenang diberi nomor, tanggal dan stempel oleh unit tata usaha;
- c) dikirim ke alamat tujuan;
- d) diarsipkan pada unit tata usaha.

Tingkat keamanan terhadap naskah dinas yang dibuat oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari semua sampul tata naskah dinas diberikan kode sebagaimana yang telah disyaratkan oleh ketentuan hukum yang berlaku. Kode tersebut sesuai dengan tingkat keamanan isi naskah dinas seperti kode SR, untuk yang sangat rahasia, berhubungan dengan rahasia negara, keamanan dan keselamatan negara, kode R untuk yang sifatnya rahasia yang berhubungan dengan keamanan tingkat tinggi yang bisa merugikan negara, kode P untuk naskah dinas yang memerlukan perhatian penerima surat, kode K untuk naskah dinas yang tingkat keamanan sedang, serta kode B untuk surat yang materinya biasa.

Uraian tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan untuk pekerjaan tersebut. Namun demikian penulis juga memperoleh fakta bahwa persepsi konsumen terhadap kualitas kerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih kurang puas, konsumen masih mengeluhkan berbelit-belitnya birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah dan lamanya waktu penyelesaian administrasi yang mereka butuhkan, walaupun mereka mengakui untuk pelayanan yang dilakukan oleh aparatur Sekretariat

Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tidak pernah dimintai atau memberikan biaya.

Keluhan-keluhan dari konsumen yang dilayani oleh Sekretariat Daerah, yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), baik dinas atau pun badan terhadap sistem administasi yang masih berbelit-belit dan cukup panjang sehingga banyak memerlukan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Sistem birokrasi masih berbelit-belit atau terlalu panjang, sehingga dalam pengurusan surat menyurat, seperti SK atau yang lainnya membutuhkan waktu lama... mungkin hal ini disebabkan kurang responsifnya beberapa pegawai untuk menindaklanjuti dalam hal pengurusan berkas-berkas tersebut... khusus pengurusan Surat Keputusan atau pun yang berhubungan dengan peraturan mohon para pegawai yang dibidangnya membantu secara maksimal SKPD yang lain, sehingga SK dapat dilaksanakan tepat waktu”.*

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Administrasi surat-menyurat seperti permintaan tanda tangan, pembuatan SK (Surat Keputusan) tidak diberi waktu penyelesaian... Misal pembuatan SK yang ditandatangani Gubernur diberi tenggang waktu 2 minggu paling lambat dan penandatanganan surat-surat penting hendaknya diberi limit waktu satu minggu paling lambat...supaya kejelasan dalam penandatanganan mempunyai layanan prima... Bila pejabat yang akan menandatangani tidak ada ditempat agar diberitahukan kepada SKPD melalui telpon untuk diroba sesuai nama pejabat yang mewakili agar surat-surat tersebut selesai sesuai waktu yang ditentukan.”*

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan hal sebagai berikut:

*“Persoalan administrasi surat-menyurat seperti permintaan surat untuk ditandatangani, pembuatan SK hingga peminjaman fasilitas dinas seperti mobil, kursi, gedung yang sering membutuhkan waktu lama... Terkadang kami dipimpong kebeberapa orang yang satu bilang urusan si A , urusan si B sehingga tidak jelas bagaimana prosedur yang sebenarnya”.*

Penjelasan tersebut menjelaskan bahwa kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih menimbulkan beberapa keluhan dari pelanggan yang dilayaninya, yaitu dinas dan badan (lembaga teknis daerah) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, keluhan tersebut terutama berkenaan dengan tidak adanya standar waktu penyelesaian bagi setiap urusan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Keluhan yang dirasakan oleh konsumen tersebut bukan berarti bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengaturnya maupun persyaratan yang harus dipenuhi, tetapi lebih kepada teknis pelaksanaan khususnya waktu penyelesaian yang masih dirasakan terlalu lama. Dalam melayani konsumennya, yaitu dinas dan badan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melaksanakannya dengan ikhlas tanpa meminta imbalan, baik berupa uang ataupun benda lainnya. Semua persyaratan yang dibutuhkan harus sudah dilengkapi oleh konsumen sebelum pelayanan

diberikan sebagaimana ketentuan yang berlaku. Hal tersebut sebagaimana pernyataan yang dikemukakan oleh Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut :

*“Terhadap pelayanan yang mereka berikan, selama ini tidak, belum pernah diminta uang. Hal ini kami cermati karena mereka memahami bahwa setiap pelayanan yang diberikan sudah digaji oleh pemerintah....sekaligus ada pemahaman dari Aparatur tersebut bahwa hal tersebut merupakan bentuk gratifikasi.”*

Senada dengan pernyataan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga dikemukakan oleh Sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Sejauh ini kami belum pernah dimintai uang atau memberi uang dalam hubungan kami dengan Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”.*

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Tidak pernah saya memberikan uang maupun benda-benda berharga lainnya.... lagipula mereka tidak pernah memintanya kepada saya.... ya.... karena apa yang kami kerjakan adalah tugas Negara yang sudah kewajiban bersama untuk menyukseskannya”.*

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan:

*“Untuk pekerjaan yang kami laksanakan di Sekretariat Daerah ini, semuanya harus memenuhi semua ketentuan untuk pekerjaan tersebut, jadi tidak bisa dikerjakan dengan sembarangan, misalnya pengajuan struktur organisasi harus mempedomani*

*syarat-syarat yang diatur oleh PP 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah, begitupun urusan yang lainnya harus sesuai dengan aturan.... pembuatan surat Keputusan Gubernur juga ada pedomannya semua... Dinas maupun Badan yang dilayani tidak pernah dimintakan biaya”.*

Dari data dan penjelasan tersebut dapat dianalisis bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dari sisi kualitas kerja (*quality of work*) yang dicapai sudah sesuai dan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan untuk pekerjaan tersebut, baik dilihat dari segi teknisnya maupun dasar hukum yang mengaturnya. Walaupun masih ada keluhan dari pihak konsumen yang dilayani, yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, namun hal itu lebih kepada waktu pengerjaannya saja sehingga dari sisi *quality of work* kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah cukup baik.

3. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

Dengan adanya *job knowledge*, aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan lebih mudah untuk mengetahui dan melaksanakan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil yang optimal, karena pemahaman tentang tugas, kondisi pekerjaan, serta tuntutan yang diperlukan ketika menjabat suatu posisi jabatan. Di dalamnya, setidaknya ada nama jabatan, tujuan pekerjaan dan hasil yang diharapkan, aktivitas yang perlu dilakukan, peralatan dan hubungan kerja yang digunakan, atau spesifikasi personal pemegang jabatannya.

Pengetahuan terhadap pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini belum merata, umumnya staf tidak memahami tugas pokok dan fungsinya, mereka bekerja hanya berdasarkan perintah dan arahan atasan, bahkan ada pejabat yang kurang memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Akibatnya hasil yang dicapai tidak optimal. Hal ini menggambarkan bahwa pengetahuan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terhadap tugas pokok dan fungsi masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari masih kurangnya kecakapan dan tidak menguasai seluk beluk bidang tugasnya, belum terampil dalam melaksanakan tugas, dan kurang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada kami sering tidak kami pahami, baik substantifnya maupun secara teknis, sehingga tugas yang kami kerjakan kadang-kadang kurang tepat sasaran, dan tidak ada petunjuk dari atasan juga merupakan kendala yang kami alami dalam pelaksanaan tugas tersebut”.*

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai yang menyatakan:

*“Staf saya kebanyakan belum menguasai bidang tugasnya, sehingga kadang-kadang saya kerjakan sendiri tugas dibidang kami, tanpa melibatkan mereka, hal ini terpaksa saya lakukan agar pekerjaan yang menjadi tugas kami tidak terhambat dalam penyelesaiannya”.*

Lebih lanjut hal tersebut juga dikemukakan oleh Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan:

*“Pegawai kita kebanyakan belum memiliki kometmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas, padahal sudah ada tugas pokok dan fungsi serta uraian tugas bagi setiap unit organisasi di Sekretariat Daerah ini, tapi tetap saja mereka santai-santai dengan duduk-duduk bahkan ada yang sengaja main game saat jam kerja, jangankan prestasi yang melebihi standar yang pokok saja kadang belum mereka kerjakan.”*

Kurang pengetahuan akan tugas pokok ini juga diakui oleh staf Tata Usaha Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Selama ini apa yang saya kerjakan sesuai dengan disposisi atasan saja, apa yang diperintahkan itu yang saya kerjakan dan semuanya berjalan baik tugas dapat saya selesaikan... setahu saya suda ada peraturan gubernur tentang uraian tugas... tapi sampai saat ini belum ada sosialisasinya jadi saya tidak hapal apa yang jadi tugas pokok sesuai uraian tugas tersebut.”*

Banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang tidak memahami tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) juga dimuat oleh Metro Bangka Belitung pada hari Sabtu 18 Juli 2010 dengan judul Wagub Kecewa: Banyak PNS Pemprov Tak Pahami Tupoksi yang menuliskan:

*Syamsuddin Basari, Wakil Gubernur (Wagub) Kepulauan Bangka Belitung menilai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sering keliru dalam penempatan pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal tersebut menyebabkan tak sedikit pegawai yang tidak mengerti dengan tupoksi mereka. Akibat dan persoalan ini berdampak kurang berfungsinya sumber daya pegawai dalam melaksanakan tugas. Pasalnya proses penyusunan formasi penempatan pegawai yang dilakukan BKD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengabaikan fungsi koordinasi. Syamsuddin kecewa, sebab kewenangan pengawasan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM)*

*dan pelaksanaan pembangunan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang merupakan kewenangan Wakil Gubernur terkesan dikesampingkan. “Seringkali penempatan pegawai tidak sesuai kualitas pegawai itu sendiri sehingga tugas pokok dan fungsinya tidak sesuai dengan yang diharapkan,” kata Syamsuddin kepada wartawan Jumat 17 Juli di ruang kerjanya. Setiap penyusunan pegawai, baik dalam proses perekrutan maupun mutasi, Wagub menjelaskan dirinya tidak pernah dilibatkan dalam rangka koordinasi. Padahal sebagai Wakil Gubernur diberikan tugas untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja SDM berikut pelaksanaan pembangunannya.*

Pengetahuan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan tugas pokoknya masih rendah sebagaimana penjelasan tersebut di atas, namun keterampilan mereka dalam melaksanakan tugas sangat baik, mereka dapat memenuhi standar yang ditentukan untuk sebuah tata naskah dinas, mulai dari pengetikan, penggunaan kertas, dan kode tingkat keamanan naskah dinas. Hal ini terjadi karena tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah cukup baik, dan melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan aparatur.

Tingkat pendidikan formal aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Kedaaan Pegawai Sekretariat Daerah**  
**Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Menurut**  
**Tingkat Pendidikan Tahun 2009**

Gol	Tingkat Pendidikan Aparatur			Jumlah
	Sarjana	Diploma	SLTA	
IV	32 Orang	0	0	32
III	142 Orang	0	1	143
II	0	105	20	125

Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kep. Bangka Belitung

Tingkat pendidikan yang baik menjadikan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan, serta kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas kewajibannya, tentu hal tersebut akan sangat berdampak kepada hasil kerja yang dicapai oleh setiap aparatur. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber yang penulis wawancarai, yaitu Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengatakan:

*“Tingkat pendidikan pegawai/ PNS Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah cukup baik, ... akan tetapi tetap perlu adanya peningkatan kemampuan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada yang bersangkutan”.*

Hal senada juga dikemukakan oleh Kepala Sub Tata Usaha Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan hal sebagai berikut:

*“.....Saya kira tingkat pendidikan sudah baik....Tapi belum secara keseluruhan karena penempatan pegawai yang belum sesuai dengan tupoksi masing-masing”.*

Sama dengan pendapat tersebut juga dikemukakan oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai yang mengatakan:

*“Pendidikan yang diperlukan untuk tugas yang dibebankan sudah sesuai, namun pelaksanaan tugas yang diberikan menjadi sering terlambat karena tingkat daya tangkap dan keterampilan pegawai berbeda.”*

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam meningkatkan keterampilan aparatur (PNS) dilakukan pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian penulis seluruh aparatur Sekretariat Daerah sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan, latihan prajabatan atau pelatihan teknis fungsional, baik yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, atau yang diselenggarakan oleh Kementerian atau lembaga diklat lainnya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang penulis wawancarai yang mengatakan:

*“Oh.... tentu saja pak.... ketentuan mengharuskan seluruh pegawai itu mengikuti pendidikan dan pelatihan Prajabatan, sebelum mereka dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil penuh .... ya istilahnya dari CPNS menjadi PNS, bagi pegawai yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan tidak bisa dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil dan mereka harus diberhentikan, tapi sampai saat ini belum ada pegawai yang tidak lulus latihan Prajabatan”.*

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh seorang staf Tata Usaha Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengatakan:

*“Saya sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena untuk jadi Pegawai Negeri Sipil harus lulus dulu Prajabatan, dan saya pernah juga ikut pelatihan tata naskah dinas dan diklat lainnya yang diadakan Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.”*

Senada dengan pernyataan tersebut juga disampaikan oleh staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai yang menyatakan:

*“Selaku Pegawai Negeri Sipil tentu saja pernah mengikuti pelatihan.... tapi bagi seorang staf seperti saya ini pelatihan yang*

*diikuti harus seizin atasan pak.... kalau atasan memerintahkan ya.... Kita berangkat.... biasanya yang kami ikuti itu pelatihan yang bersifat teknis seperti bendahara Daerah, kursus manajemen proyek, Diklat tata naskah dinas....ya begitu.”*

Menurut Sedarmayanti faktor-faktor kemampuan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dapat diintervensi atau diterapi dengan melalui pendidikan dan latihan (Sedarmayanti, 2001). Pendidikan yang diikuti oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung, seperti pendidikan teknis sampai pendidikan kepemimpinan, yaitu Diklat Pimpinan Tingkat IV untuk menduduki jabatan struktural eselon IV, Diklat Pimpinan Tingkat III untuk menduduki jabatan struktural eselon III, dan Diklat Pimpinan tingkat II untuk menduduki jabatan struktural eselon II. Di samping pelatihan yang diberikan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terhadap tugas juga ditentukan oleh pengalaman yang mereka miliki sebelum bertugas di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Setiap individu di organisasi perlu tahu bagaimana kinerja masa lalu mereka di lihat, dinilai, dan dihargai oleh manajemen. Lalu, apa yang harus mereka siapkan untuk memberikan yang terbaik buat masa depan organisasi.

Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah memiliki pengalaman kerja sebelum mereka bertugas di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, baik itu di swasta maupun di pemerintah kabupaten/kota, mengingat pembentukan Pemerintah Provinsi baru pada tahun 2000, maka secara otomatis aparaturnya di rekrut dari pemerintah pusat, dan Kabupaten Bangka/kota. Hal ini sejalan dengan pernyataan Staf Ahli Gubernur

Kepulauan Bangka Belitung Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya

Manusia yang penulis wawancarai dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Kalau masalah pengalaman kerja saya ini sudah cukuplah pak.... Masa kerja saya sudah puluhan tahun.... Sebelum jadi Pegawai Negeri saya sudah pernah bekerja di swasta.... Dan sebelum bekerja di Sekretariat Daerah ini saya bekerja di pemerintah kabupaten Bangka... berbagai jabatan sudah saya duduki.... saya rasa cukup panjang kalau mau diurut pengalaman kerja saya.”*

Pendapat tersebut sama dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Bantuan Hukum Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan pernyataan sebagai berikut:

*”Ya pak... Bukan bermaksud ingin belagak dengan bapak (Sombong red).... sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil ini.... Saya sudah ada pengalaman bekerja ditempat lain.... ya walaupun bukan pekerjaan strategis tapi adalah pengalaman yang dapat saya jadikan modal untuk bekerja di Sekretariat Daerah ni.... Saya dulu pernah bekerja di kontraktor”.*

Hal senada juga diutarakan oleh seorang staf Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai yang mengatakan:

*“Sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil dan bekerja di Sekretariat Daerah ini saya sudah punya pengalaman kerja pak....dulu saya bekerja di perusahaan....itu... PT. Tambang Timah.... Tapi hanya sebagai tenaga harian lepas pak.... PHL istilahnya”.*

Data tersebut menunjukkan bahwa aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah punya pengalaman bekerja di tempat lain, baik di sektor swasta maupun pemda kabupaten/kota sebelum mereka bertugas di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini mempunyai peran yang sangat penting

terhadap tingkat keterampilan dalam melaksanakan tugas pokok maupun tugas lainnya yang diberikan oleh pimpinan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sehingga secara *job knowledge* kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah baik (tinggi).

4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

Sumbangan pemikiran dari aparatur berupa saran atau gagasan untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi sangat dibutuhkan agar didapat cara penyelesaian yang cepat dan tepat. Saran atau gagasan tersebut dapat disampaikan melalui rapat-rapat koordinasi atau secara tertulis lewat nota dinas maupun telaah staf. Dalam hal kreativitas (*creativity*), aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal memberi gagasan sendiri cukup tinggi, begitu juga tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul cepat tanggap. Kreativitas dalam pekerjaan, misalnya apabila diberikan disposisi untuk membuat naskah pidato Gubernur Kepulauan Bangka Belitung terhadap suatu topik masalah yang baru dan tidak umum dapat mereka kerjakan dengan baik, mereka akan mengumpulkan bahan-bahan dari banyak sumber terutama internet.

Kreativitas aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga dapat dilihat dari penyelesaian tugas-tugas administrasi yang semuanya sudah disesuaikan dengan ketentuan dan prosedur yang ada walaupun tidak diinstruksikan atasan. Pada saat terjadi kehilangan kendaraan motor roda dua di lingkungan Sekretariat Daerah, muncullah ide dari aparatur

untuk merekrut petugas parkir, sebagai antisipasi terulangnya kembali pencurian di area perkantoran Sekretariat Daerah. Bukti dari pernyataan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengatakan:

*“Kreativitas para aparatur di Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung cukup tinggi. Banyak gagasan yang dimunculkan. Hanya saja kebanyakan gagasan mereka kurang diperhatikan atau tidak semua diperhatikan. Mereka juga cepat dalam menyelesaikan persoalan yang timbul, apalagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki nilai kode etik, dimana poin kedua adalah resposif terhadap masalah dan keadaan.”*

Hal senada juga dinyatakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha Biro pada Biro hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Tingkat kreativitas Aparatur Sekretariat Daerah ini sangat baik menurut saya, kendala-kendala teknis yang ada dalam pelaksanaan pekerjaan bisa ditanggulangi sendiri... kadang-kadang saya diberitahu ada persoalan setelah mereka tanggulangi sendiri masalahnya, namun untuk yang sifatnya kebijakan mereka tidak berani ngambil resiko dan tetap lapor kepada pimpinan.”*

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh staf Tata Usaha Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Untuk persoalan yang teknis yang menyangkut pekerjaan saya biasanya langsung ditanggulangi sendiri, ....kemudian hasilnya dilaporkan kepada atasan langsung....Ya kalau menyangkut kebijakan dilapor pada pimpinan.”*

Masalah kreativitas Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga dihibau oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Eko Maulana Ali dalam Metro Bangka Belitung pada hari Selasa tanggal 1

Desember 2009 dengan judul Peringatan HUT Ke-38 KORPRI Birokrat Harus Responsif. Pada kesempatan tersebut Metro Bangka Belitung memberitakan:

*“KORPRI dituntut melaksanakan reformasi birokrasi di jajaran pemerintahan. Birokrasi harus responsif, cepat tanggap dan mampu memberikan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat kepada masyarakat sekaligus mendukung tercapainya sasaran pembangunan hingga lima tahun ke depan. Demikian yang dikatakan Eko Maulana Ali, Gubernur Kepulauan Bangka Belitung saat membacakan sambutan Presiden RI, dalam Upacara Peringatan HUT Ke-38 KORPRI halaman Kantor Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Senin 30 November 2009.*

5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Sebuah organisasi tentu mengharuskan aparatur yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melakukan kerjasama satu dengan yang lainnya. Namun demikian kesadaran sebagai suatu tim pada masing-masing aparatur belumlah optimal. Kesediaan untuk bekerjasama masih sebatas formalitas yang memang harus diikuti sebagai suatu hubungan yang terjadi karena hierarki jabatan maupun tugas belaka.

Kurang optimalnya kerjasama antar aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari kurangnya keinginan untuk mengetahui bidang tugas aparatur lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya. Tidak menerima dan menghargai pendapat orang lain, kurang terbuka terhadap masukan dan pendapat aparatur lain, lebih senang bekerja secara individu. Apalagi aparatur Sekretariat Daerah tidak secara otomatis dapat bekerja sama, tetapi melalui suatu proses untuk menjadikan saling percaya satu dengan lainnya.

Pernyataan tersebut didukung oleh narasumber yang penulis wawancarai, yaitu Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Sulit saat ini untuk mengadakan kerjasama, masing-masing pegawai sibuk dengan kerjanya sendiri, tanpa mau membantu tugas yang lain, sehingga pekerjaan yang dikerjakan terkadang tidak sesuai dengan yang kita inginkan, terlebih untuk tugas lintas Biro.”*

Senada dengan pernyataan tersebut seorang staf Tata Usaha Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang diwawancarai menyatakan:

*“Saya dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan sejauh ini belum butuh bantuan kawan-kawan lainnya...bisa saja kerjasama kalau pekerjaannya berat atau perlu tenaga yang cukup banyak untuk menyelesaikannya...namun bukan berarti saya anti kerjasama mungkin belum waktunya saja karena menurut saya sendiri masih mampu melakukan atau mengerjakannya sendiri”*

Pendapat tersebut juga didukung oleh Kepala Bagian Tata Laksana pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Kerjasama antar pegawai ini masih semu dan belum terkoodinir dengan baik, belum adanya perasaan sebagai tim kerja, masing-masing hanya mengerjakan tugas di bidangnya yang terkadang bertolak belakang dengan keadaan dan tujuan bidang lainnya...jadi dak nyambung... Ya ego pribadi dan gengsi lebih ditonjolkan daripada kepentingan bersama dalam suatu organisasi.”*

Pernyataan-pernyataan tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa keinginan bekerjasama aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah ada, namun belum terealisasi dengan baik, karena adanya

perasaan gengsi dan kurang kepercayaan terhadap sesama aparatur akibatnya kerjasama yang dilakukan masih bersifat formalitas saja. Sesama aparatur ingin memperlihatkan kemampuannya masing-masing, oleh karena itu kerjasama dalam melaksanakan tugas menjadi sesuatu yang sulit sekali untuk dilakukan. Terjadi persaingan yang tidak sehat antara masing-masing bidang, baik dalam satu biro bahkan antar biro juga menjadi penyebab belum optimalnya kerjasama yang dilakukan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Bentuk kerjasama yang sering dilakukan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai suatu tim kerja dalam kepanitiaan suatu kegiatan. Seperti kegiatan peringatan hari kemerdekaan Republik Indonesia, Kegiatan hari jadi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, kegiatan hari keagamaan dan kegiatan sosial lainnya yang ditetapkan dengan surat Keputusan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung/Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Namun dalam pelaksanaan kegiatan tersebut tidak seluruh anggota tim panitia yang bekerja hanya orang-orang tertentu. Bukti pernyataan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut: “Percuma dibentuk kepanitiaan kegiatan....Tapi yang kerja hanya orang-orang biro umum, yang lain santai santai saja.... Kalau ada honor cepat mintanya.... Tapi bekerja dak mau.”

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

Kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi kepulauan Bangka Belitung untuk menaati segala ketentuan yang berlaku, khususnya kesadaran

akan tanggung jawab untuk hadir dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya masih rendah.

Data yang penulis peroleh menunjukkan bahwa setiap bulan pasti ada aparatur Sekretariat Daerah yang tidak hadir untuk melaksanakan tugas karena berbagai sebab dan alasan. Persentase ketidakhadiran tersebut bervariasi, yaitu antara 14% (bulan Desember) sampai tertinggi 30 persen (bulan Maret) dari jumlah pegawai sebanyak 300 Orang. Untuk lebih rinci dan jelasnya persentase pegawai yang pernah tidak hadir untuk melaksanakan tugas pada tahun 2009 di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari rincian sebagai berikut:

- a) Bulan Januari sebanyak 64 Orang atau 21%
- b) Bulan Pebruari sebanyak 53 Orang atau 18%
- c) Bulan Maret sebanyak 91 Orang atau 30%
- d) Bulan April sebanyak 61 Orang atau 20%
- e) Bulan Mei sebanyak 66 Orang atau 23%
- f) Bulan Juni sebanyak 44 Orang atau 14,1%
- g) Bulan Juli sebanyak 49 Orang atau 16%
- h) Bulan Agustus sebanyak 59 Orang atau 19%
- i) Bulan September sebanyak 50 Orang atau 16%
- j) Bulan Oktober sebanyak 63 Orang atau 21%
- k) Bulan Nopember sebanyak 45 Orang atau 15%
- l) Bulan Desember sebanyak 43 Orang atau 14%.

Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berkisar 85 %. Ini berarti ada sekitar 15 % aparatur yang tidak hadir untuk melaksanakan tugasnya setiap bulannya. Ketidakhadiran aparatur tersebut banyak juga yang tanpa keterangan. Hal ini juga diakui oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Disiplin pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah ini saya nilai masih rendah dan perlu untuk ditingkatkan, setiap hari masih kita temukan pegawai yang tidak ikut apel pagi atau apel siang...bahkan ada yang tidak hadir sama sekali tanpa keterangan.... Melalui satuan polisi pamong praja kita adakan rahasia terhadap pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja dan sudah banyak pegawai yang kita berikan tegoran karena kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.”*

Sejalan dengan pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Kepala Biro organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Salah satu tugas yang kami emban adalah membina kedisiplinan pegawai di Sekretariat Daerah ini.... Ya agar lebih baik...namun saat ini nampaknya usaha tersebut belum memuahkan hasil yang maksimal.... Kedisiplinan pegawai masih rendah, kesadaran mereka untuk mentaati ketentuan seperti nya harus dipaksakan... kalau tidak diawasi mereka santai santai saja.”*

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bertugas mendata kehadiran aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Setiap hari pasti ada pegawai yang dak hadir.. bagi yang tidak hadir kami catat sesuai alasan mengapa mereka tidak hadir seperti sakit, izin, atau tanpa keterangan.... Kadang-kadang ada yang protes minta keterangannya diroba dari tanpa keterangan menjadi izin atau sakit, tapi untuk permintaan seperti itu tidak bisa kami layani kecuali ada keterangan atau persetujuan atasan.”*

Penjelasan tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa kesadaran yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk hadir di tempat kerja dan melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya masih perlu mendapat pembinaan yang intensif agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan hak dan kewajibannya dalam melaksanakan tugas, kesadaran untuk selalu hadir tepat waktu, maka setiap hari Senin diadakan upacara bendera bertempat di halaman depan Kantor Gubernur, dan hari Selasa sampai Kamis diadakan apel pagi dan apel siang, sedangkan hari Jumat diadakan kegiatan olahraga bersama. Pada saat apel pagi selalu dibacakan nilai-nilai Kode Etik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ERA EMAS, yaitu:

- (1) Etika dan akhlak mulia diutamakan;
- (2) Responsip terhadap masalah dan keadaan;
- (3) Amanah dalam melaksanakan tugas;
- (4) Efektif dan efisien dalam bekerja,
- (5) Musyawarah dalam mengambil keputusan;
- (6) Adil dalam bertindak;

(7) Selalu bersemangat dalam segala keadaan.

Di samping itu juga untuk meningkatkan kesadaran akan kehadiran dan pelaksanaan tugas bagi aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung setiap hari Selasa sampai dengan Kamis sebelum melakukan aktivitas pekerjaan selalu dibacakan ayat-ayat suci Al-Quran, yang dibacakan secara bergiliran oleh pejabat maupun staf Sekretariat Daerah. Bukti pernyataan tersebut sebagaimana disampaikan oleh Asisten Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bidang Administrasi Umum sebagai berikut:

*“Kita selalu berusaha mencari terobosan dan cara bagaimana menyadarkan aparatur ini, supaya mereka disiplin dan melaksanakan tugas dengan baik.... Penegakan hukum untuk pelanggaran disiplin terus kita laksanakan, namun yang saat ini sedang kita genjot adalah menimbulkan kesadaran dalam diri mereka sendiri, dengan jalan memasyarakatkan nilai-nilai yang berlaku dilingkungan pemerintah provinsi ini yang dikenal dengan ERA EMAS, disamping nilai-nilai keagamaan yang memang sudah mereka anut... untuk hari hari tertentu sebelum bekerja dibacakan ayat-ayat suci Al-Quran secara bergiliran oleh Aparatur Sekretariat Daerah.”*

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataannya sebagai berikut :

*“Banyak usaha untuk meningkatkan kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dilakukan..... ya dengan menanamkan nilai-nilai kode etik provinsi ERA EMAS... pengajian disamping penegakan aturan yang berlaku.*

Upaya Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sangat serius dan telah

membuahkan hasil. Hal ini dapat dilihat dalam Metro Bangka Belitung pada hari Kamis tanggal 28 Mei 2009 dengan judul Wagub Sidak ke Dinas, Kedisiplinan PNS Mulai Membaik yang menuliskan:

*“Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Syamsuddin Basari, Rabu 27 Mei 2009 menggelar inspeksi mendadak (sidak) ke sejumlah dinas di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sidak digelar guna melihat secara langsung kedisiplinan PNS dalam mengemban tugas. Saat sidak Wagub didampingi Latif Pribadi, Kepala Humas Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung beserta jajarannya dan sejumlah wartawan media cetak dan elektronik. Sidak yang dimulai pukul 09.00 WIB tersebut, terlebih dahulu mengunjungi DPPKAD dan kemudian dilanjutkan ke Bappeda, Dinas Komunikasi dan Informatika, Badan Pemberdayaan Perempuan, dinas Koperasi dan UKM, Dinas Kesejahteraan Sosial, Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah dan diakhiri di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Usai melakukan sidak, Syamsuddin Basari mengatakan kedisiplinan PNS sudah baik, hanya saja permasalahan yang ada di dinas masih kekurangan tenaga. Saat ini di Inspektorat masih kekurangan tenaga pemeriksa, seperti halnya bagian pemeriksaan keuangan. Begitu juga dengan Badan Pemberdayaan Perempuan.”*

7. *Initiative*, yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Setiap aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dituntut untuk memiliki semangat yang tinggi di dalam menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya, demi tercapainya tujuan organisasi Sekretariat Daerah. Inisiatif sangat dibutuhkan dalam menghadapi tugas dan tantangan baru jangan hanya menunggu perintah atasan saja.

Inisiatif (*initiative*), aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup tinggi. Mereka begitu semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab. Bukti

pernyataan ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Untuk inisiatif, menurut saya, para aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup tinggi. Kadang mereka mengerjakan tugas dan fungsi mereka tanpa harus diperintahkan terlebih dahulu, namun mereka lebih dulu mengerjakannya, kemudian mendiskusikannya dengan atasannya”.*

Dalam melaksanakan tugas aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah didukung dan menggunakan peralatan yang berteknologi canggih, seperti komputer, telepon yang sangat membantu penyelesaian tugas-tugas dan tentunya menambah semangat bagi aparatur untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Bukti pernyataan tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber yang penulis wawancarai seorang staf administrasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut : “pekerjaan yang saya lakukan sebagian besar menggunakan komputer, mengetik surat atau mengagendakan surat-surat masuk sudah pakai komputer semua.... Bekerja jadi semangat... Ya tapi ada kendala kalau listrik mati....macet semua.”

Senada dengan pernyataan tersebut di atas juga disampaikan oleh Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengatakan sebagai berikut:

*“Saat ini hampir seluruh kegiatan di sekretariat ini telah menggunakan teknologi...e ya kalau tidak begitu mana mungkin kita dapat menyelesaikan tugas dengan cepat...seperti untuk mengetik surat kita sudah tidak menggunakan mesin tik... Kita menggunakan computer... Pemberitahuan atau undangan sudah menggunakan telpon pax bahkan ada kalanya SMS... kemudahan ini nambah semangat kerja Aparatur kita.”*

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh pejabat eselon III pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengatakan:

*“Teknologi yang canggih sudah lama di gunakan dan sangat membantu sekali dalam pelaksanaan tugas kita di Sekretariat Daerah ini ... Aparatur kita sudah sangat paham dengan teknologi khususnya computer untuk mulis surat... telepon atau fax dan pemanfaatan internet untuk mencari informasi dalam menyelesaikan tugas.”*

Pernyataan-pernyataan narasumber tersebut menjelaskan bahwa pemakaian teknologi dan peralatan canggih di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah berjalan dengan baik sehingga mempermudah aparatur dalam melaksanakan tugas, sedangkan tugas-tugas baru dalam rangka memperbesar tanggung jawab aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang diberikan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung seperti diberikannya kuasa untuk atas nama Gubernur Kepulauan Bangka Belitung kepada Kepala Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan staf dalam menghadapi gugatan penggugat di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), yang pokok gugatan bukan merupakan tugas rutinnya.

8. *Personal Quality*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Kualitas pribadi (*personal quality*) aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki kepribadian yang baik, berjiwa pemimpin, ramah-ramah, dan memiliki integritas yang tinggi. Hal ini tercermin dari sikap dan tindakan selama pergaulan dengan sesama pegawai maupun cara berpakaian sehari-harinya selalu menggunakan seragam yang telah ditentukan sesuai hari kerja. Dalam pergaulan sehari-hari di lingkungan kerja tidak pernah terjadi keributan maupun perkelahian, semua aparatur dapat mengendalikan diri. Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tidak pernah terlibat dengan perkara yang dapat merugikan negara seperti korupsi atau tindak pidana lainnya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh pejabat eselon II Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai dengan pernyataannya sebagai berikut:

”Kepribadian Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, kita lihat saja sampai saat ini tidak ada yang tersangkut kasus pidana.”

Senada dengan pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Staf ahli Gubernur Kepulauan Bangka Belitung bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia yang menyatakan sebagai berikut:

*“Saya amati keperibadian yang ditunjukkan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, dan selama saya bertugas di sini belum pernah ada pegawai yang berkelahi sampai adu fisik yang merugikan semua orang atau yang tersangkut kasus-kasus besar yang memalukan provinsi ini, menjadi terdakwa dalam kasus korupsi atau pidana berat lainnya.”*

Keperibadian yang baik dicerminkan melalui sikap (*attitude*), seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Untuk mengkaji kepemimpinan aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung penulis melakukan analisis data dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

a) Pengaruh

Inti dari kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi atau menggerakkan orang lain kepada tujuan yang ingin dicapai. Dalam aktivitasnya pemimpin dan orang yang dipimpin selalu saling mempengaruhi, namun pemimpin di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung selalu lebih dominan dalam mempengaruhi aparatur di bawahnya, dalam rangka peningkatan kinerja dan menjadi contoh serta panutan bagi aparatur lainnya. Bukti pernyataan ini sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian Kelembagaan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Pimpinan kita di Sekretariat Daerah ini....dalam hal ini adalah kepala biro, asisten sekda, maupun sekda sendiri selalu memberikan contoh dan mendorong untuk kami bekerja secara baik dan benar tidak melanggar aturan perundangan... setiap ada kesempatan yang berkaitan dengan tupoksi atau tugas lainnya pimpinan selalu mengikutsertakan, baik itu berupa Diklat, rapat dan sebagainya....disamping itu pimpinan sealalu memberikan pembinaan dalam pelaksanaan tugas.”*

Senada dengan pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut:

*“Dukungan dan arahan pimpinan untuk bekerja secara optimal sesuai tugas pokok dan fungsi, kami rasakan cukup besar mungkin itu bentuk tanggung jawab mereka sebagai pimpinan....Dukungan itu dengan cara memberikan kesempatan mengikuti kursus dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah.”*

Senada dengan pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Staf Ahli Gubernur Kepulauan Bangka Belitung bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Dalam kita melaksanakan tugas di lingkungan Sekretariat Daerah ini, tentu kita diarahkan oleh Gubernur maupun Sekda.... disamping itu juga kita dapat mempengaruhi pejabat di level bawah kita maupun staf.... Bentuk dukungan kepada bawahan yang dilakukan berupa kesempatan kepada mereka menyampaikan ide-ide atau masukan lainnya untuk kelancaran tugas.”*

Senada dengan itu juga disampaikan oleh seorang staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang penulis wawancarai mengatakan:

*“Tentu pengaruh dan dukungan atasan kepada kami ada melalui berbagai cara... secara langsung maupun dukungan kebijakan dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi diri melalui diklat terpilih yang mendukung tupoksi, baik dalam maupun luar daerah.”*

Uraian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan di setiap aktivitas melalui dorongan dan pemberian kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh aparatur dalam rangka meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

#### b) Motivasi

Dalam konteks kepemimpinan motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka memberikan motivasi (dorongan), harapan dan insentif kepada pegawai agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai visi organisasi.

Pemberian motivasi oleh pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah sebagai suatu insentif kepada aparatur bawahannya dilakukan melalui pemberian kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dengan tugas belajar dan izin belajar pada perguruan tinggi negeri maupun swasta, dan pemberian insentif berupa tambahan tunjangan kinerja yang diberikan setiap bulan. Bukti pernyataan tersebut sebagaimana disampaikan Sub Bagian Tata Usaha pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

*“Pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sangat di butuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya, motivasi dan dorongan yang diberikan pimpinan kepada staf Sekretariat Daerah yang kami rasakan saat ini adalah kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi seperti program S2 dan S3”.*

Pernyataan tersebut juga dikemukakan oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Di lingkungan Sekretariat Daerah ini khususnya dan Pemerintah Provinsi pada umumnya sudah kita berikan insentif berupa uang, yang dibayarkan pada akhir bulan dengan besaran disesuaikan dengan esloning pegawai dan untuk staf didasarkan pada golongan yang dimiliki, insentif ini dikenal dengan nama Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), ditetapkan melalui Peraturan Gubernur, tapi bagi pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang syah TKDnya dipotong sebesar lima persen per hari.”*

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh seorang staf yang bertugas pada Tata Usaha Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan sebagai berikut: “Setiap bulan saya dan yang lainnya nerima uang tunjangan kinerja, yang sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan kami... nambah semangat kerja.”

Peraturan Gubernur (Pergub) Kepulauan Bangka Belitung Nomor 6 Tahun 2009 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan wujud dari motivasi pimpinan kepada bawahan dalam bentuk pemberian berupa uang untuk pemenuhan kebutuhan yang diharapkan

mampu meningkatkan kinerja Aparatur Sekretariat Daerah. Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Tambahan Penghasilan**  
**Berdasarkan Beban Kerja Pemerintah Provinsi Kep. Babel**  
**Tahun 2009**

Eselon		PNS		Calon PNS	
	Besarnya (Rp)	Golongan	Besarnya (Rp)	Golongan	Besarnya (Rp)
I	5.000.000	IV	1.250.000	III	800.000
II.a	3.000.000	III	1.000.000	II	600.000
II.b	2.500.000	II	750.000	I	520.000
III	2.000.000	I	650.000	-	-
IV	1.750.000	-	-	-	-

Sumber: *Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

Motivasi kepada bawahan kepemimpinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat baik bahkan untuk memotivasi aparatur agar bekerja lebih giat lagi direncanakan pada Tahun 2011 paling lambat tahun 2012 nanti tunjangan kinerja aparatur Sekretariat Daerah dan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan dinaikkan menjadi tiga kali lipat dari yang diterima sekarang. Bukti pernyataan ini sebagaimana yang disampaikan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataan sebagai berikut:

*“Saya sudah perintahkan kepada asisten administrasi dan umum untuk bersama-sama anggota panitia anggaran eksekutif untuk menyusun Peraturan Gubernur yang baru sebagai dasar pemberian tunjangan tahun depan... karena yang diterima saat ini belum berimbang dengan kebutuhan dan tuntutan tugas... Rencananya ya sekda 15 juta, Asisten sekda, kepala dinas dan badan 10 juta, untuk kepala bagian 5 juta, seksi 3,5 juta..... mudah-mudah ada dukungan dana”.*

### c) Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan aparatnya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas sehingga dapat diterima dan dimengerti.

Berkaitan dengan aspek informasi, metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah sehingga informasi dari pimpinan dapat diterima dan dicerna secara benar dan pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berhubungan dengan hal tersebut berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara penulis dengan salah seorang pejabat Esselon IV pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi narasumber dalam penelitian ini:

*“Penyampaian informasi dari pimpinan menurut saya... Alangkah baiknya disampaikan secara langsung... Sebab kalau kita belum paham bisa langsung tanya kepada pimpinan tersebut... ya... untuk tidak terjadi salah penafsiran oleh kita, sehingga kita bekerjanya jelas... Selama ini informasi dari pimpinan tersebut kebanyakan lewat jenjang herarki jabatan, hal ini mengharuskan kami pejabat di level bawah ini harus paham betul terhadap informasi tersebut sebelum memerintah staf pelaksana kami.”*

Senada dengan pendapat tersebut di atas juga dikemukakan oleh staf Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengatakan:

*“.....Informasi yang kami dapat biasanya dalam bentuk disposisi atasan yang sudah berjenjang, kami mengerjakan sesuai disposisi itulah.....Ya kelemahannya kami kadang-kadang kurang jelas apa yang diperintahkan tersebut.... Sehingga sering hasil kerjaan kami dak diterima karena tidak sesuai dengan keinginan atasan.....ya...harus membuat baru lagi.”*

Penyampaian informasi oleh pimpinan kepada unsur-unsur aparatur Sekretariat Daerah sudah dilakukan dengan baik dan dapat dimengerti atau dipahami oleh para pegawai sehingga tidak terjadi *misinterpretation* dalam pelaksanaan tugas, sedangkan untuk meningkatkan jiwa kepemimpinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung semua pejabat diharuskan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sebagaimana amanat PP 101 Tahun 2000 tentang Pengangkatan dalam Jabatan Struktural yang terdiri dari diklat kepemimpinan. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tersebut diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara secara mandiri bertempat di Jakarta maupun bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bangka Belitung bertempat di Pangkal Pinang. Jumlah Aparatur yang telah mengikuti jenjang Diklat Kepemimpinan sebagaimana yang tampak pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Jumlah Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung**  
**yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2009**

No.	Nama Diklat	Jumlah	Keterangan
1	Diklat Pimpinan I	1	Sekda
2	Diklat Pimpinan II	15	Asisten, Karo
3	Diklat Pimpinan III	21	Kepala Bagian
4	Diklat Pimpinan IV	70	Kepala Seksi
Jumlah		107	

Sumber: *Daftar Urutan Kepangkatan Tahun 2009*

Dari uraian-uraian tersebut menunjukkan bahwa seluruh aparatur yang menduduki jabatan struktural telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan eselon jabatan yang diduduki.

Kepemimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dilihat dari aspek pengaruh, motivasi serta pemberian informasi sudah berjalan dengan baik dan sangat berpengaruh terhadap kinerja atau pencapaian hasil kerja dari para pegawai dalam lingkup organisasi.

Berkenaan dengan keramahtamahan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam bekerja, penulis mendapatkan fakta bahwa semua aparatur bekerja dengan baik tanpa merasa tertekan sehingga mereka bisa bekerja dalam keadaan tenang dan penuh keramahtamahan di unit kerja masing-masing. Bukti tersebut sebagaimana pernyataan staf di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan pernyataan yang disampaikannya sebagai berikut:

*“Tidak ada tekanan kepada saya dalam melaksanakan tugas, semua sudah ada aturannya...tapi tetap mengacu pada perintah dan petunjuk dari atasan, terutama tugas-tugas yang mendesak, bahkan pernah tugas yang diberikan terlambat saya kerjakan karena lupa, begitu ingat saya langsung kerjakan dan selesaikan dengan baik... karena itu saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan senang dan bisa ramah kepada orang yang dilayani.”*

Senada dengan pernyataan tersebut juga dikemukakan oleh pejabat eselon II Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan pernyataannya sebagai berikut:

“Kita tidak pernah melakukan tekanan terhadap bawahan, baik pejabat struktural maupun staf dalam mereka melakukan pekerjaan, mereka hanya kita arahkan saja... ya.. supaya mereka bisa senyum dan ramah dalam bekerja.”

Demikian pula halnya dengan integritas yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat baik, integritas yang mereka miliki selalu dijaga dengan baik jangan sampai merosot atau hilang di mata konsumennya. Demi menjaga integritas tersebut mereka selalu berusaha menjaga kepercayaan, dengan berperilaku wajar. Berdasarkan hasil pengamatan, studi dokumentasi, dan wawancara yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, aparatur yang bekerja di lingkungan ini mempunyai ketaatan yang baik, hal ini dapat dinilai dari tidak ditemukannya, kasus penyalagunaan wewenang yang dilakukan. Hal ini juga dikuatkan oleh pejabat eselon II Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang penulis wawancarai, dengan jawaban sebagai berikut: “Sejauh ini dilingkungan Sekretariat Daerah ini tidak ditemukan pegawai yang menyalagunakan kekuasaan yang diberikan, dan tidak ada pegawai yang kena hukuman karena penyalahgunaan wewenang“.

Sejalan dengan pernyataan tersebut dikemukakan pula oleh Pejabat Eselon III Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan jawaban sebagai berikut:

*“Tidak ada penyalagunaan wewenang, dak berani kami, takut dipenjara, apalagi sekarang ini pengawasan oleh aparat penegak hukum sangat , polisi, jaksan maupun Inspektorat ketat”. Hal ini juga dipertegas oleh seorang staf yang penulis wawancarai dengan jawaban “ Kami ini bekeja sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.”*

Penjelasan tersebut menjelaskan bahwa untuk kejujuran aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah baik.

Integritas pribadi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik seperti yang diberitakan Metro Bangka Belitung pada hari rabu tanggal 5 Agustus 2009 yang berjudul Wagub: Terbukti Bersalah Diproses menyatakan:

*Moral Pegawai Negeri Sipil (PNS) mulai terkikis, sebab kerap terjadi beberapa kasus yang disinyalir menjurus tindakan asusila dilakukan oknum PNS. Hal tersebut berdampak terhadap tercorengnya citra PNS. Syamsuddin Basari, Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung menegaskan, tidak akan tinggal diam terkait dengan tindakan asusila yang dilakukan oknum Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berinisial HY, terhadap salah satu mahasiswi Akademi Kebidanan beberapa waktu lalu. “Ini tidak bisa dibiarkan saja, dan kita tidak akan tinggal diam dan tidak akan menutupi. Jika terbukti bersalah, kita proses sesuai aturan yang berlaku. Apalagi perbuatan tersebut perbuatan asusila, selain kena sanksi sesuai PP 30 Tahun 1980 juga akan diproses hokum. Karena perbuatan yang dilakukannya merupakan suatu tindakan kriminal.” Lebih lanjut Wagub menjelaskan apa yang dilakukan salah satu PNS tersebut, sudah menunjukkan kalau moralitasnya sudah tidak baik.”*

Fakta tersebut juga diberitakan oleh Rakyat Pos pada hari Rabu tanggal 5 Agustus 2009 dengan judul PNS perlu Siraman Rohani.

Masalah *personal quality* Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik membuat Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Syamsuddin Basari kesal. Hal tersebut diberitakan oleh Rakyat Pos pada hari Jumat pada bulan Oktober 2009 dengan judul Wagub Kesal Etika PNS melorot. Rakyat Pos menuliskan:

*“Wakil Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Syamsuddin Basari menilai semakin hari etika Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung semakin melorot. Hal ini terlihat dari banyaknya PNS yang terlibat kasus, kasus hukum maupun kasus lainnya. Menurut Wagub, etika PNS tersebut sudah jauh menurun jika dibandingkan dengan PNS di tahun-tahun silam. Penurunan yang terjadi di antaranya pada sopan santun PNS, baik kepada atasan maupun kepada orang yang lebih tua serta kepada sesama PNS.”* Saya lihat memang PNS sekarang ini sudah jauh menurun dibandingkan ketika saya menjadi PNS dahulu. Ada PNS yang tidak atasannya, orang yang lebih tua, atau bahkan sesama PNS dalam satu kantor itu tidak harmonis. Ikatan batinnya sudah renggang. Ini jelas akan mempengaruhi jalannya pemerintahan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini. Tukas Wagub kesal, kepada wartawan. Kemolorotan etika ini, lanjutnya, jga jelas terlihat dengan semakin bertambahnya PNS maupun CPNS yang tersandung kasus hukum atau tindakan lainnya yang tidak seharusnya dilakukan oleh seorang aparatur Negara.”

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan penelitian, bagaimana kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan menggunakan indikator kinerja aparatur sesuai teori yang dikemukakan oleh Gomes (2003, 142, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1. *Quantity of Work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang telah ditentukan dapat disimpulkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam periode waktu yang telah ditentukan dapat terlaksana dengan tingkat capaian yang sangat baik, yaitu 90% sampai dengan 100%. Jumlah surat masuk dan surat keluar dapat proses dan diselesaikan sesuai persyaratan yang ditentukan.

#### 2. *Quality of Work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas telah dilaksanakan sesuai persyaratan dan ketentuan hukum, namun masih ada keluhan konsumen, terutama rentang waktu penyelesaian yang belum ada.

#### 3. *Job Knowledge,*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan dapat disimpulkan bahwa masih banyak aparatur Sekretariat Daerah Provinsi

Kepulauan Bangka Belitung yang tidak memahami uraian tugasnya, namun dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan cukup terampil karena pengalaman dan tingkat pendidikan formal yang dimiliki sangat baik.

#### 4. *Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dapat disimpulkan bahwa dalam hal kreativitas (*creativeness*) aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal memberi gagasan sendiri cukup tinggi, begitu juga tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul cepat tanggap.

#### 5. *Cooperation*

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain dapat disimpulkan bahwa kerjasama aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal, masih terjadi gesekan-gesekan karena egoisme yang dimiliki oleh masing-masing aparatur.

#### 6. *Dependability*

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja dapat disimpulkan bahwa tingkat kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk hadir melaksanakan tugas masih rendah dan waktu penyelesaian tugas belum ada standar waktunya.

### 7. *Initiative*

Semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya dapat disimpulkan bahwa inisiatif aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup tinggi hal ini didorong oleh dukungan teknologi canggih yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

### 8. *Personal Quality*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi dapat disimpulkan bahwa kualitas yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyangkut kepribadian, keramahan, kepemimpinan, dan integritas pribadi sangat baik.

Berdasarkan delapan indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah baik, tetapi belum optimal karena masih ada indikator yang mempunyai nilai negatif/rendah.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka penulis merekomendasikan beberapa hal dalam rangka mengoptimalkan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

1. untuk meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung agar dalam perencanaan kinerja menetapkan kriteria

kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja, dan dibuat kesepakatan antara Sekretariat Daerah dengan aparaturnya yang dituangkan dalam dokumen Penetapan Kinerja (Tapkin) yang telah dilengkapi dengan indikator kinerja yang terukur, informasi mengenai berbagai perbandingan capaian kinerja, serta penjelasan yang cukup mengenai hasil analisis kinerja.

2. kedisiplinan aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung perlu ditingkatkan dalam mematuhi segala ketentuan yang berlaku, dan berikan penghargaan kepada aparatur yang berkinerja baik, serta penempatan pejabat sesuai kompetensi yang dimiliki.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- As'ad, Muhamad. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Bernardin, H. John, and Joyce, E.A. Russel.(1993). *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill. Series In Management.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. (1991). *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Personalia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja, Cetakan I*. Jakarta : Rajawali.
- Dessler, Garry. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : Prenhalindo.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Handoko, Hani. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Melayu SP. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci-Kunci Keberhasilan*. Jakarta : Haya Mas Agung.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Revisi*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Roda Karya.
- Moleong, Lexi J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung : Remaja Rosdakarya

- Notoatmojo, Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Nugraha, Muhammad Qudrat. (2007). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta : Macananjaya Cemerlang.
- Ruky, Achmad S. (2001). *Sistem Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama
- Siagian, S.P. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Soeprihanto, Jhon. (1998). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, Edisi Pertama*. Yogyakarta
- Suciati, dkk. (2007). *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Swasto, Bambang.(1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan, Cetakan Pertama*. Malang : Universitas Brawijaya.
- Umar, Husein. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Syamsi, Ibnu. (2004). Efisiensi, Sistem dan Prosedur Kerja. Jakarta : Bumi Aksara.

Tim Penyusun. (2010). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009*. Pangkalpinang : Biro Organisasi Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **B. Peraturan Perundang-Undangan**

Peraturan Gubernur (Pergub) Kepulauan Bangka Belitung Nomor 6 Tahun 2009, tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

## **C. Media Massa**

Bangka Pos. (2010, 5 Januari). Disiplin PNS Masih Rendah.

Metro Bangka Belitung. (2009, 28 Mei). Wagub : Perhatikan Kinerja Bawahan.

Metro Bangka Belitung. (2009, 27 Juli). Banyak PNS Pemprov Tak Pahami Tupoksi.

Metro Bangka Belitung. (2009, 5 Agustus). Wagub: Terbukti Bersalah Diproses.

Metro Bangka Belitung. (2009, 28 Mei). Wagub Sidak ke Dinas: Kedisiplinan PNS Mulai Membaik

Rakyat Pos. (2009, 5 Januari). PNS Perlu Siraman Rohani.

Rakyat Pos.(2009, Oktober). Wagub Kesal Etika PNS Melorot.

## **D. Website**

<http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/03/pengertian-kinerja.html>



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**  
**TAHUN 2010**

**PANDUAN WAWANCARA**

**RISET TESIS**  
**“KINERJA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI**  
**KEPULAUAN BANGKA BELITUNG”**

**OLEH :**  
**Drs. TARMIN**  
**NIM. 015535706**

<b>A.</b>	<p><b>Quantity of Work:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mohon bapak jelaskan apakah pegawai yang bapak pimpin dapat menyelesaikan semua tugas yang bapak berikan sesuai waktu yang ditentukan?</li> <li>2. Berapa banyak tugas yang bapak terima dari pimpinan selama tahun 2009, dan berapa yang dapat bapak selesaikan, jelaskan ?</li> </ol>
<b>B.</b>	<p><b>Quality of Work :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah tugas yang diberikan kepada saudara dapat diselesaikan dengan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?</li> <li>3. Apakah ada temuan aparatur pengawas terhadap pekerjaan yang saudara lakukan?</li> </ol>
<b>C.</b>	<p><b>Job Knowledge :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf bapak memahami uraian tugasnya, jelaskan?</li> <li>2. Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?</li> <li>3. Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?</li> </ol>

<b>D.</b>	<p><b>Creativeness :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?</li> </ol>
<b>E.</b>	<p><b>Cooperation :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?</li> <li>2. Apakah saudara senang bekerjasama dengan staf yang lain dalam melaksanakan pekerjaan?</li> </ol>
<b>F.</b>	<p><b>Dependability :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ?</li> <li>2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?</li> </ol>
<b>G.</b>	<p><b>Inisiative :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?</li> <li>2. Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?</li> </ol>
<b>H.</b>	<p><b>Personal Quality:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</li> <li>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahmataman, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</li> </ol>

\*\*\*\*\*TERIMA KASIH\*\*\*\*\*

## TRANSKRIP DATA DAN KODING

### 1. Hasil Wawancara dengan Kepala Biro Organisasi

Peneliti	:	Mohon bapak jelaskan apakah pegawai yang bapak pimpin dapat menyelesaikan semua tugas yang bapak berikan sesuai waktu yang ditentukan?	
Kepala Biro Organisasi	:	Semua staf yang saya pimpin sepertinya perlu dapat penghargaan atas dedikasi mereka, apa yang saya perintahkan selalu dikerjakan....Ya walaupun gaji mereka kecil dan terkadang sudah ngutang di Bank tetap saja mereka bekerja,....Ya memang saya harus memberikan contoh yang baik kepada mereka setiap bulan saja ratusan surat harus dikerjakan...ya kalau setahun ribuan kan, belum tugas lainnya.	(1) (2)
Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan?	
Kepala Biro Organisasi	:	Untuk pekerjaan yang kami laksanakan di Sekretariat Daerah ini, semuanya harus memenuhi semua ketentuan untuk pekerjaan tersebut, jadi tidak bisa dikerjakan dengan sembarangan, misalnya pengajuan struktur organisasi harus mempedomani syarat-syarat yang diatur oleh PP 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah, begitupun urusan yang lainnya harus sesuai dengan aturan.....pembuatan surat Keputusan Gubernur juga ada pedomannya semua...Dinas maupun Badan yang dilayani tidak pernah dimintakan biaya.	(6) (5)
Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Biro Organisasi	:	Pendidikan yang diperlukan untuk tugas yang dibebankan sudah sesuai, namun pelaksanaan tugas yang diberikan menjadi sering terlambat karena tingkat daya tangkap dan keterampilan pegawai berbeda.	(8) (7)
Peneliti	:	1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ? 2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?	

Kepala Biro Organisasi	:	Kreativitas para Aparatur di Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung cukup tinggi. Banyak gagasan yang dimunculkan. Hanya saja kebanyakan gagasan mereka kurang diperhatikan atau tidak semua diperhatikan. Mereka juga cepat dalam menyelesaikan persoalan yang timbul, apalagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki nilai kode etik, dimana poin kedua adalah responsif terhadap masalah dan keadaan.	(11)
Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?</li> <li>2. Apakah saudara senang bekerjasama dengan staf yang lain dalam melaksanakan pekerjaan?</li> </ol>	(12)
Kepala Biro Organisasi	:	Sulit saat ini untuk mengadakan kerjasama, masing-masing pegawai sibuk dengan kerjanya sendiri, tanpa mau membantu tugas yang lain, sehingga pekerjaan yang dikerjakan terkadang tidak sesuai dengan yang kita inginkan, terlebih untuk tugas lintas Biro.	(14)
Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan?</li> <li>2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?</li> </ol>	(15)
Kepala Biro Organisasi	:	Salah satu tugas yang kami emban adalah membina kedisiplinan pegawai di Sekretariat Daerah ini.... Ya agar lebih baik....namun saat ini nampaknya usaha tersebut belum membuahkan hasil yang maksimal.... Kedisiplinan pegawai masih rendah, kesadaran mereka untuk mentaati ketentuan seperti ini harus dipaksakan... kalau tidak diawasi mereka santai santai saja. Banyak usaha untuk meningkatkan kesadaran Aparatur sekretariat yang dilakukan.... ya dengan menanamkan nilai-nilai kode etik provinsi ERA EMAS... pengajian disamping penegakan aturan yang berlaku”.	(17)
Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?	(18)
Kepala Biro Organisasi	:	Untuk inisiatif, menurut saya, para Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup tinggi. Kadang mereka mengerjakan tugas dan fungsi mereka tanpa harus diperintahkan terlebih dahulu, namun mereka lebih dulu mengerjakannya, kemudian mendiskusikannya dengan atasannya”.	(18)

Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	(25)
Kepala Biro Organisasi	:	Di lingkungan Sekretariat Daerah ini khususnya dan Pemerintah Provinsi pada umumnya sudah kita berikan insentif berupa uang, yang dibayarkan pada akhir bulan dengan besaran disesuaikan dengan esloning pegawai dan untuk staf didasarkan pada golongan yang dimiliki, insentif ini dikenal dengan nama Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), ditetapkan melalui Peraturan Gubernur, tapi bagi pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang syah TKDnya dipotong sebesar 5% perhari.	

## 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa Jabatan

Peneliti	:	Mohon bapak jelaskan apakah pegawai yang bapak pimpin dapat menyelesaikan semua tugas yang bapak berikan sesuai waktu yang ditentukan?	(2)
Kepala Bagian Analisa Jabatan	:	Sebenarnya bapak (penulis red) dapat nilai sendiri pekerjaan aparatur kita ini setiap hari ada ratusan surat masuk dan surat keluar semua itu harus diselesaikan, walaupun tidak semuanya harus diselesaikan saat itu tergantung isinya kan segera atau sangat segera... ya berapa jumlah dapat kita kira-kira ribuan... tepatnya liat diagenda surat masuk dan surat keluar.	

## 3. Hasil Wawancara dengan Staf Biro Organisasi

Peneliti	:	Berapa banyak tugas yang bapak terima dari pimpinan selama tahun 2009, dan berapa yang dapat bapak selesaikan, jelaskan ?	(2)
Staf Biro Organisasi	:	Mohon maaf sebelumnya pak...yo... kalau jawaban saya ni agak nyerempet-nyerempet, kami yang staf kadang ngeluh juga dengan pimpinan, kerjaan banyak tiap hari puluhan surat yang harus kami kerjakan, kadang kitalah yang jadi pak postnya, belum lagi tugas-tugas yang sifatnya dadakan, kalau dihitung-hitung sebulan bae la ratusan tugas yang kami kerjakan.... Pengabdianlah Pak.	

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada kami sering tidak kami pahami, baik substantifnya maupun secara teknis, sehingga tugas yang kami kerjakan kadang-kadang kurang tepat sasaran, dan tidak ada petunjuk dari atasan juga merupakan kendala yang kami alami dalam pelaksanaan tugas tersebut. Namun, selaku Pegawai Negeri Sipil tentu saja pernah mengikuti pelatihan.....tapi bagi seorang staf seperti saya ini pelatihan yang diikuti harus seizin atasan pak.....kalau atasan memerintahkan ya....Kita berangkat.....biasanya yang kami ikuti itu pelatihan yang bersifat teknis seperti bendahara daerah, kursus manajemen proyek, Diklat tata naskah dinas.....ya begitu”.	(7)  (9)
Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	
Staf TU Biro Organisasi	:	Selama ini apa yang saya kerjakan sesuai dengan disposisi atasan saja, apa yang diperintahkan itu yang saya kerjakan dan semuanya berjalan baik tugas dapat saya selesaikan... setahu saya suda ada peraturan gubernur tentang uraian tugas... tapi sampai saat ini belum ada sosialisasinya jadi saya tidak hapal apa yang jadi tugas pokok sesuai uraian tugas tersebut.	(7)
Peneliti	:	Apakah saudara senang bekerjasama dengan staf yang lain dalam melaksanakan pekerjaan?	
Staf Biro Organisasi	:	Saya dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan sejauh ini belum butuh bantuan kawan-kawan lainnya...bisa saja kerjasama kalau pekerjaannya berat atau perlu tenaga yang cukup banyak untuk menyelesaikannya.....namun bukan berarti saya anti kerjasama mungkin belum waktunya saja.	(14)
Peneliti	:	1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Setiap hari pasti ada pegawai yang dak hadir.. bagi yang tidak hadir kami catat sesuai alasan mengapa mereka tidak hadir seperti sakit, izin, atau tanpa keterangan.... Kadang-kadang ada yang protes minta keterangannya diroba dari tanpa keterangan menjadi izin atau sakit, tapi untuk permintaan seperti itu tidak bisa kami layani kecuali ada keterangan atau persetujuan atasan.	(16)

Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Tentu pengaruh dan dukungan atasan kepada kami ada melalui berbagai cara.... secara langsung maupun dukungan kebijakan dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi diri melalui diklat terpilih yang mendukung tupoksi, baik dalam maupun luar daerah.	(23)
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Informasi yang kami dapat biasanya dalam bentuk disposisi atasan yang sudah berjenjang, kami mengerjakan sesuai desposisi itulah... Ya kelemahannya kami kadang-kadang kurang jelas apa yang diperintahkan tersebut.... Sehingga sering hasil kerjaan kami dak diterima karena tidak sesuai dengan keinginan atasan.... ya.. harus membuat baru lagi.	(28)
		Namun tidak ada tekanan kepada saya dalam melaksanakan tugas, semua sudah ada aturannya... tapi tetap mengacu pada perintah dan petunjuk dari atasan, terutama tugas-tugas yang mendesak, bahkan pernah tugas yang diberikan terlambat saya kerjakan karena lupa, begitu ingat saya langsung kerjakan dan selesaikan dengan baik... karena itu saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan senang dan bisa ramah kepada orang yang dilayani.	(29)

#### 4. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Bappeda

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?	
Sekretaris Bappeda	:	Sistem birokrasi masih berbelit-belit atau terlalu panjang, sehingga dalam pengurusan surat menyurat, seperti SK atau yang lainnya membutuhkan waktu lama....mungkin hal ini disebabkan kurang responsifnya beberapa pegawai untuk menindaklanjuti dalam hal pengurusan berkas-berkas tersebut... khusus pengurusan surat keputusan ataupun yang berhubungan dengan peraturan mohon para pegawai yang di bidangnya membantu secara maksimal SKPD yang lain, sehingga SK dapat dilaksanakan tepat waktu.	(3)
		Terhadap pelayanan yang mereka berikan, selama ini tidak, belum pernah diminta uang. Hal ini kami cermati	(4)

		karena mereka memahami bahwa setiap pelayanan yang diberikan sudah digaji oleh pemerintah....sekaligus ada pemahaman dari Aparatur tersebut bahwa hal tersebut merupakan bentuk gratifikasi.	(5)
--	--	--	-----

### 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?	
Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa	:	Administrasi surat-menyurat seperti permintaan tanda tangan, pembuatan SK (Surat Keputusan) tidak diberi waktu penyelesaian.... Misal pembuatan SK yang ditanda tangani Gubernur diberi tenggang waktu 2 minggu paling lambat dan penandatanganan surat-surat penting hendaknya diberi limit waktu 1 minggu paling lambat..... supaya kejelasan dalam penandatanganan mempunyai layanan prima.... Bila pejabat yang akan menandatangani tidak ada ditempat agar diberitahukan kepada SKPD melalui telpon untuk diroba sesuai nama pejabat yang mewakili agar surat-surat tersebut selesai sesuai waktu yang ditentukan.	(4)

### 6. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?	
Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa	:	Persoalan administrasi surat-menyurat seperti permintaan surat untuk ditandatangani, pembuatan SK hingga peminjaman fasilitas dinas seperti mobil, kursi, gedung yang sering membutuhkan waktu lama.... Terkadang kami dipimpong beberapa orang yang satu bilang urusan si A, urusan si B sehingga tidak jelas bagaimana prosedur yang sebenarnya. Namun, sejauh ini kami belum pernah dimintai uang atau memberi uang dalam hubungan kami dengan aparat Sekreariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	(4) (5)

### 7. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?	(5)
Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan	:	Tidak pernah saya memberikan uang maupun benda-benda berharga lainnya..... lagipula mereka tidak pernah memintanya kepada saya..... ya.... karena apa yang kami kerjakan adalah tugas Negara yang sudah kewajiban bersama untuk menyuksekannya.	

### 8. Hasil Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi

Peneliti	:	Apakah staf bapak memahami uraian tugasnya, jelaskan?	(7)
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Staf saya kebanyakan belum menguasai bidang tugasnya, sehingga kadang-kadang saya kerjakan sendiri tugas dibidang kami, tanpa melibatkan mereka, hal ini terpaksa saya lakukan agar pekerjaan yang menjadi tugas kami tidak terhambat dalam penyelesaiannya.	
Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	(8)
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Saya kira tingkat pendidikan sudah baik....Tapi belum secara keseluruhan karena penempatan pegawai yang belum sesuai dengan tupoksi masing-masing.	
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	(24)
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya, motivasi dan dorongan yang diberikan pimpinan kepada staf Sekretariat Daerah yang kami rasakan saat ini adalah kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi seperti program S2 dan S3.	

### 9. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Kelembagaan

Peneliti	:	Apakah staf bapak memahami uraian tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	:	Pegawai kita kebanyakan belum memiliki kometmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas, padahal sudah ada tugas pokok dan fungsi serta uraian tugas bagi setiap unit organisasi di Sekretariat Daerah ini, tapi tetap saja mereka santai-santai dengan duduk- duduk bahkan ada yang sengaja main game saat jam kerja, jangankan prestasi yang melebihi standar yang pokok saja kadang belum mereka kerjakan.	(7)
Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	:	Tingkat pendidikan pegawai/ PNS Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah cukup baik,.....akan tetapi tetap perlu adanya peningkatan kemampuan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada yang bersangkutan.	(8)
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	:	Pimpinan kita di Sekretariat Daerah ini..... dalam hal ini adalah kepala biro, asisten sekda, maupun sekda sendiri selalu memberikan contoh dan mendorong untuk kami bekerja secara baik dan benar tidak melanggar aturan perundangan... setiap ada kesempatan yang berkaitan dengan tupoksi atau tugas lainnya pimpinan selalu mengikutsertakan, baik itu berupa Diklat, rapat dan sebagainya....disamping itu pimpinan selalu memberikan pembinaan dalam pelaksanaan tugas.	(22)

### 10. Hasil Wawancara dengan Asisten Sekda bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Asisten Sekda bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	:	Oh..... tentu saja pak..... ketentuan mengharuskan seluruh pegawai itu mengikuti pendidikan dan pelatihan Prajabatan, sebelum mereka dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil penuh ..... ya istilahnya dari CPNS menjadi PNS, bagi pegawai yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan tidak bisa dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil dan mereka harus diberhentikan, tapi sampai saat ini belum ada pegawai yang tidak lulus latihan Prajabatan.	(9)

### 11. Hasil Wawancara dengan Staf TU Pimpinan Biro Umum & Perlengkapan Setda

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?	
Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda	:	Saya sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena untuk jadi Pegawai Negeri Sipil harus lulus dulu Prajabatan, dan saya pernah juga ikut pelatihan tata naskah dinas yang diadakan Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	(9)
Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?</li> </ol>	
Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda	:	Untuk persoalan yang teknis yang menyangkut pekerjaan saya biasanya langsung ditangulangi sendiri, .....kemudian hasilnya dilaporkan kepada atasan langsung....Ya kalau menyangkut kebijakan dilapor pada pimpinan.	(13)

Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	(26)
Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda	:	Setiap bulan saya dan yang lainnya terima uang tunjangan kinerja, yang sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan kami... nambah semangat kerja.	

## 12. Hasil Wawancara dengan Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?	(10)
Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia	:	Kalau masalah pengalaman kerja saya ini sudah cukuplah pak.... Masa kerja saya sudah puluhan tahun.... Sebelum jadi Pegawai Negeri saya sudah pernah bekerja di swasta.... Dan sebelum bekerja di Sekretariat Daerah ini saya bekerja di pemerintah kabupaten Bangka... berbagai jabatan sudah saya duduki.... saya rasa cukup panjang kalau mau diurut pengalaman kerja saya.	
Peneliti	:	1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan? 2. Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	(21)
Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia	:	Saya amati keperibadian yang ditunjukkan oleh Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, dan selama saya bertugas disini belum pernah ada pegawai yang berkelahi sampai adu fisik yang merugikan semua orang atau yang tersangkut kasus-kasus besar yang memalukan provinsi ini, menjadi terdakwa dalam kasus korupsi atau pidana berat lainnya. Dalam kita melaksanakan tugas di lingkungan Sekretariat Daerah ini, tentu kita diarahkan oleh Gubernur maupun Sekda..... di samping itu juga kita dapat mempengaruhi pejabat di level bawah kita maupun staf.... Bentuk dukungan kepada bawahan yang dilakukan berupa kesempatan kepada mereka menyampaikan ide-ide atau masukan lainnya untuk kelancaran tugas.	
			(23)

### 13. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Bantuan Hukum Biro Hukum

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	(10)
Kepala Bagian Bantuan Hukum Biro Hukum	:	ya pak.... Bukan bermaksud ingin belagak dengan bapak (Sombong red)..... sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil ini.... Saya sudah ada pengalaman bekerja ditempat lain..... ya walaupun bukan pekerjaan strategis tapi adalah pengalaman yang dapat saya jadikan modal untuk bekerja di Sekretariat Daerah ni.... Saya dulu pernah bekerja di kontraktor.	

### 14. Hasil Wawancara dengan Staf Biro Pemerintahan

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	(10)
Staf Biro Pemerintahan	:	Sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil dan bekerja di Sekretariat Daerah ini saya sudah punya pengalaman kerja pak.....dulu saya bekerja di perusahaan.....itu... PT. Tambang Timah.... Tapi hanya sebagai tenaga harian lepas pak..... PHL istilahnya”.	

### 15. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian TU Biro Hukum

Peneliti	:	1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ? 2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?	(11)
Kepala Bagian TU Biro Hukum	:	Tingkat kreativitas Aparatur Sekretariat Daerah ini sangat baik menurut saya, kendala-kendala teknis yang ada dalam pelaksanaan pekerjaan bisa ditanggulangi sendiri... kadang-kadang saya diberitahu ada persoalan setelah mereka tanggulangi sendiri masalahnya... namun untuk yang sifatnya kebijakan mereka tidak berani ngambil resiko dan tetap lapor kepada pimpinan.	

### 16. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Laksana Biro Organisasi

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Tata Laksana Biro Organisasi	:	Kerjasama antar pegawai ini masih semu dan belum terkoodinir dengan baik, belum adanya perasaan sebagai tim kerja, masing-masing hanya mengerjakan tugas di bidangnya yang terkadang bertolak belakang dengan keadaan dan tujuan bidang lainnya...jadi dak nyambung.... Ya ego pribadi dan gengsi lebih ditonjolkan daripada kepentingan bersama dalam suatu organisasi.	(14)

### 17. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan	:	Percuma dibentuk kepanitiaan kegiatan....Tapi yang kerja hanya orang-orang biro umum, yang lain santai santai saja.... Kalau ada honor cepat mintanya.... Tapi bekerja dak mau.	(14)
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan	:	Dukungan dan arahan pimpinan untuk bekerja secara optimal sesuai tugas pokok dan fungsi, kami rasakan cukup besar mungkin itu bentuk tanggung jawab mereka sebagai pimpinan....Dukungan itu dengan cara memberikan kesempatan mengikuti kursus dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah.	(22)

### 18. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Peneliti	:	1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?	
Sekda Provinsi Kep.Babel	:	Disiplin pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah ini saya nilai masih rendah dan perlu untuk ditingkatkan, setiap hari masih kita temukan pegawai yang tidak ikut apel pagi atau apel siang....bahkan ada yang tidak hadir sama sekali tanpa keterangan.... Melalui satuan polisi pamong praja kita adakan rahasia terhadap pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja dan sudah banyak pegawai yang kita berikan tegoran karena kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.	(15)
Peneliti	:	1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan? 2. Bagaimana kepemimpinan, keramahmatan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Sekda Provinsi Kep.Babel	:	Saya sudah perintahkan kepada asisten administrasi dan umum untuk bersama-sama anggota panitia anggaran eksekutif untuk menyusun Peraturan Gubernur yang baru sebagai dasar pemberian tunjangan tahun depan... karena yang diterima saat ini belum berimbang dengan kebutuhan dan tuntutan tugas.... Rencananya ya sekda 15 juta, Asisten sekda, kepala dinas dan badan 10 juta, untuk kepala bagian 5 juta, seksi 3,5 juta..... mudah-mudah ada dukungan dana.	(27)

### 19. Hasil Wawancara dengan Asisten Sekda bidang Administrasi Umum

Peneliti	:	1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?	
Asisten Sekda bidang Administrasi Umum	:	Kita selalu berusaha mencari terobosan dan cara bagaimana menyadarkan Aparatur ini, supaya mereka disiplin dan melaksanakan tugas dengan baik.... Penegakan hukum untuk pelanggaran disiplin terus kita laksanakan, namun yang saat ini sedang kita genjot adalah menimbulkan kesadaran dalam diri mereka sendiri, dengan jalan memasyarakatkan nilai-nilai yang	(15)

	berlaku di lingkungan pemerintah provinsi ini yang dikenal dengan ERA EMAS, disamping nilai-nilai keagamaan yang memang sudah mereka anut..... untuk hari hari tertentu sebelum bekerja dibacakan ayat-ayat suci Al-Quran secara bergiliran oleh Aparatur Sekretariat Daerah ”.	
--	---	--

## 20. Hasil Wawancara dengan Staf Administrasi

Peneliti	:	Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?	
Staf Administasi	:	Pekerjaan yang saya lakukan sebagian besar menggunakan komputer, mengetik surat atau mengagendakan surat-surat masuk sudah pakai komputer semua.... Bekerja jadi semangat... Ya tapi ada kendala kalau listrik mati... macet semua.	(19)

## 21. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan

Peneliti	:	1. Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan? 2. Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?	
Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan	:	Saat ini hampir seluruh kegiatan di sekretariat ini telah menggunakan teknologi....e ya kalau tidak begitu mana mungkin kita dapat menyelesaikan tugas dengan cepat....seperti untuk mengetik surat kita sudah tidak menggunakan mesin tik.... Kita menggunakan computer.... Pemberitahuan atau undangan sudah menggunakan telpon pax bahkan ada kalanya SMS..... kemudahan ini nambah semangat kerja Aparatur kita.	(19)

## 22. Hasil Wawancara dengan Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi

Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?</li> <li>2. Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?</li> </ol>	
Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi	:	Teknologi yang canggih sudah lama digunakan dan sangat membantu sekali dalam pelaksanaan tugas kita di Sekretariat Daerah ini ... Aparatur kita sudah sangat paham dengan teknologi khususnya computer untuk nulis surat... telepon atau fax dan pemanfaatan internet untuk mencari informasi dalam menyelesaikan tugas .	(20)
Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</li> <li>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</li> </ol>	
Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi	:	Tidak ada penyalagunaan wewenang, dak berani kami, takut dipenjara, apalagi sekarang ini pengawasan oleh aparat penegak hukum sangat , polisi, jaksan maupun Inspektorat ketat”. Hal ini juga dipertegas oleh seorang staf yang penulis wawancarai dengan jawaban.Kami ini bekeja sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.	(30)

### 23. Hasil Wawancara dengan Pejabat Eselon II

Peneliti	:	1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?	
Pejabat Eselon II	:	2. Bagaimana kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	(21)
		Keperibadian Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, kita lihat saja sampai saat ini tidak ada yang tersangkut kasus pidana. Kita tidak pernah melakukan tekanan terhadap bawahan, baik pejabat struktural maupun staf dalam mereka melakukan pekerjaan, mereka hanya kita arahkan saja... ya.. supaya mereka bisa senyum dan ramah dalam bekerja	(29)
		Sejauh ini di lingkungan Sekretariat Daerah ini tidak ditemukan pegawai yang menyalagunakan kekuasaan yang diberikan, dan tidak ada pegawai yang kena hukuman karena penyalahgunaan wewenang.	(30)



## KODING DATA

Kode	Kata Kunci
1	Kepatuhan pada Atasan
2	Banyaknya surat yang diselesaikan
3	Birokrasi masih berbelit-belit
4	Efektivitas kerja pegawai
5	Pelayanan pegawai kepada konsumen
6	Pekerjaan dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku
7	Pengetahuan dan pemahaman pegawai tentang uraian tugas
8	Tingkat pendidikan pegawai
9	Diklat Pegawai
10	Pengalaman kerja pegawai
11	Kreativitas pegawai
12	Gagasan pegawai
13	Usaha menanggulangi masalah
14	Kerjasama antar pegawai
15	Disiplin pegawai
16	Pegawai yang tidak hadir
17	Kesadaran aparatur
18	Inisiatif pegawai
19	Bekerja jadi semangat
20	Membantu dalam pelaksanaan tugas
21	Kepribadian pegawai
22	Pimpinan memberikan pembinaan
23	Dukungan kepada bawahan
24	Pemberian motivasi
25	Pemberian insentif
26	Penerimaan Tunjangan Kinerja Daerah
27	Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah
28	Penyampaian informasi
29	Tidak ada tekanan atasan
30	Tidak ada pegawai yang kena hukuman

### KATEGORISASI DATA

No.	Kategori	Rincian Isi Kategori
1.	Quantity of Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepatuhan pada Atasan</li> <li>➤ Banyaknya surat yang diselesaikan</li> </ul>
2.	Quality of Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Birokrasi masih berbelit-belit</li> <li>➤ Efektivitas kerja pegawai</li> <li>➤ Pelayanan pegawai kepada konsumen</li> <li>➤ Pekerjaan dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku</li> </ul>
3.	Job Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pengetahuan dan pemahaman pegawai tentang uraian tugas</li> <li>➤ Tingkat pendidikan pegawai</li> <li>➤ Diklat Pegawai</li> <li>➤ Pengalaman kerja pegawai</li> </ul>
4.	Creativeness	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kreativitas pegawai</li> <li>➤ Gagasan pegawai</li> <li>➤ Usaha menanggulangi masalah</li> </ul>
5.	Cooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kerjasama antar pegawai</li> </ul>
6.	Dependability	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disiplin pegawai</li> <li>➤ Pegawai yang tidak hadir</li> <li>➤ Kesadaran aparatur</li> </ul>
7.	Inisiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inisiatif pegawai</li> <li>➤ Bekerja jadi semangat</li> <li>➤ Membantu dalam pelaksanaan tugas</li> </ul>
8.	Personal Quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepribadian pegawai</li> <li>➤ Pimpinan memberikan pembinaan</li> <li>➤ Dukungan kepada bawahan</li> <li>➤ Pemberian motivasi</li> <li>➤ Pemberian insentif</li> <li>➤ Penerimaan Tunjangan Kinerja Daerah</li> <li>➤ Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah</li> <li>➤ Penyampaian informasi</li> <li>➤ Tidak ada tekanan atasan</li> <li>➤ Tidak ada pegawai yang kena hukuman</li> </ul>

## TRANSKRIP DAN INTERPRETASI DATA

### 1. Hasil Wawancara dengan Kepala Biro Organisasi

Peneliti	:	Mohon bapak jelaskan apakah pegawai yang bapak pimpin dapat menyelesaikan semua tugas yang bapak berikan sesuai waktu yang ditentukan?	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Prov.Kep.Babel baik (bagus) karena secara <i>quantity of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Prov.Kep.Babel memiliki dedikasi yang tinggi dan telah menyelesaikan banyak surat.</p>
Kepala Biro Organisasi	:	Semua staf yang saya pimpin sepertinya perlu dapat penghargaan atas dedikasi mereka, apa yang saya perintahkan selalu dikerjakan....Ya walaupun gaji mereka kecil dan terkadang sudah ngutang di Bank tetap saja mereka bekerja,...Ya memang saya harus memberikan contoh yang baik kepada mereka setiap bulan saja ratusan surat harus dikerjakan...ya kalau setahun ribuan kan, belum tugas lainnya.	
Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan?	
Kepala Biro Organisasi	:	Untuk pekerjaan yang kami laksanakan di Sekretariat Daerah ini, semuanya harus memenuhi semua ketentuan untuk pekerjaan tersebut, jadi tidak bisa dikerjakan dengan sembarangan, misalnya pengajuan struktur organisasi harus mempedomani syarat-syarat yang diatur oleh PP 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah, begitupun urusan yang lainnya harus	
			<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Prov.Kep.Babel baik (bagus) karena secara <i>quality of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Prov.Kep.Babel telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan telah melayani dengan baik para konsumen tanpa pamrih.</p>

	<p>sesuai dengan aturan.....pembuatan surat Keputusan Gubernur juga ada pedomannya semua....Dinas maupun Badan yang dilayani tidak pernah dimintakan biaya.</p>	
Peneliti	: Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Biro Organisasi	: Pendidikan yang diperlukan untuk tugas yang dibebankan sudah sesuai, namun pelaksanaan tugas yang diberikan menjadi sering terlambat karena tingkat daya tangkap dan keterampilan pegawai berbeda.	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah berpendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya, namun sering terlambat dalam melaksanakan tugas karena daya tangkap dan keterampilan pegawai yang berbeda.</p>
Peneliti	: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?</li> </ol>	
Kepala Biro Organisasi	: Kreativitas para Aparatur di Sekretariat Daerah Provinsi Bangka Belitung cukup tinggi. Banyak gagasan yang dimunculkan. Hanya saja kebanyakan gagasan mereka kurang diperhatikan atau tidak semua diperhatikan. Mereka juga cepat dalam menyelesaikan persoalan yang timbul, apalagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki nilai kode etik, dimana poin kedua adalah resposif terhadap masalah	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik (tinggi) karena secara <i>creativity</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mengeluarkan banyak gagasan, namun kurang diperhatikan. Mereka juga cepat tanggap terhadap persoalan yang muncul.</p>

	<p>dan keadaan.</p> <p>Peneliti : 1. Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan? 2. Apakah saudara senang bekerjasama dengan staf yang lain dalam melaksanakan pekerjaan?</p> <p>Kepala Biro Organisasi : Sulit saat ini untuk mengadakan kerjasama, masing-masing pegawai sibuk dengan kerjanya sendiri, tanpa mau membantu tugas yang lain, sehingga pekerjaan yang dikerjakan terkadang tidak sesuai dengan yang kita inginkan, terlebih untuk tugas lintas Biro</p> <p>Peneliti : 1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?</p> <p>Kepala Biro Organisasi : Salah satu tugas yang kami emban adalah membina kedisiplinan pegawai di Sekretariat Daerah ini.... Ya agar lebih baik....namun saat ini nampaknya usaha tersebut belum membuahkan hasil yang maksimal.... Kedisiplinan pegawai masih rendah, kesadaran mereka untuk mentaati ketentuan seperti ini harus dipaksakan... kalau tidak diawasi mereka santai santai saja. Banyak usaha untuk meningkatkan kesadaran aparatur sekretariat yang dilakukan..... ya dengan menanamkan</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>cooperation</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sulit mengadakan kerjasama, namun sibuk dengan pekerjaannya sendiri, tidak mau membantu tugas yang lain.</p> <p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>dependability</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum semuanya disiplin yang menunjukkan kesadaran aparatur masih rendah.</p>
--	--	--

	<p>nilai-nilai kode etik provinsi ERA EMAS... pengajian di samping penegakan aturan yang berlaku”.</p> <p>Peneliti : Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?</p> <p>Kepala Biro Organisasi : Untuk inisiatif, menurut saya, para Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup tinggi. Kadang mereka mengerjakan tugas dan fungsi mereka tanpa harus diperintahkan terlebih dahulu, namun mereka lebih dulu mengerjakannya, kemudian mendiskusikannya dengan atasannya”.</p> <p>Peneliti : Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>Kepala Biro Organisasi : Di lingkungan Sekretariat Daerah ini khususnya dan Pemerintah Provinsi pada umumnya sudah kita berikan insentif berupa uang, yang dibayarkan pada akhir bulan dengan besaran disesuaikan dengan eseloning pegawai dan untuk staf didasarkan pada golongan yang dimiliki, insentif ini dikenal dengan nama Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), ditetapkan melalui Peraturan Gubernur, tapi bagi pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang syah TKDnya dipotong sebesar 5% perhari.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik (tinggi) karena secara <i>initiative</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki inisiatif yang tinggi dengan melaksanakan tugas dan fungsi mereka tanpa harus diperintahkan terlebih dahulu.</p> <p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah ada pemberian insentif sebagai tunjangan atas kinerja mereka.</p>
--	--	--

## 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa Jabatan

Peneliti	:	Mohon bapak jelaskan apakah pegawai yang bapak pimpin dapat menyelesaikan semua tugas yang bapak berikan sesuai waktu yang ditentukan?	
Kepala Bagian Analisa Jabatan	:	Sebenarnya bapak (penulis red) dapat nilai sendiri pekerjaan aparatur kita ini setiap hari ada ratusan surat masuk dan surat keluar semua itu harus diselesaikan, walaupun tidak semuanya harus diselesaikan saat itu tergantung isinya kan segera atau sangat segera... ya berapa jumlah dapat kita kira-kira ribuan... tepatnya liat diagenda surat masuk dan surat keluar.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>quantity of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah banyak sekali surat yang masuk dan keluar yang dikerjakan oleh mereka.

## 3. Hasil Wawancara dengan Staf Biro Organisasi

Peneliti	:	Berapa banyak tugas yang bapak terima dari pimpinan selama tahun 2009, dan berapa yang dapat bapak selesaikan, jelaskan ?	
Staf Biro Organisasi	:	Mohon maaf sebelumnya pak...yo... kalau jawaban saya ni agak nyerempet-nyerempet, kami yang staf kadang ngeluh juga dengan pimpinan, kerjaan banyak tiap hari puluhan surat yang harus kami kerjakan, kadang kitalah yang jadi pak postnya, belum lagi tugas-tugas yang sifatnya dadakan, kalau dihitung-hitung sebulan bae la ratusan tugas yang kami kerjakan.... Pengabdianlah Pak.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>quantity of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah banyak sekali surat yang masuk dan keluar yang dikerjakan oleh mereka.

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	<p>Tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada kami sering tidak kami pahami, baik substantifnya maupun secara teknis, sehingga tugas yang kami kerjakan kadang-kadang kurang tepat sasaran, dan tidak ada petunjuk dari atasan juga merupakan kendala yang kami alami dalam pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>Namun, selaku Pegawai Negeri Sipil tentu saja pernah mengikuti pelatihan.....tapi bagi seorang staf seperti saya ini pelatihan yang diikuti harus seizin atasan pak.....kalau atasan memerintahkan ya...Kita berangkat.....biasanya yang kami ikuti itu pelatihan yang bersifat teknis seperti bendahara daerah, kursus manajemen proyek, Diklat tata naskah dinas.....ya begitu”.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sering tidak paham dengan tugas yang diberikan, namun Pemprov.Kep.Babel telah melaksanakan diklat untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang tugas dan fungsi aparaturnya.</p>
Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	
Staf TU Biro Organisasi	:	<p>Selama ini apa yang saya kerjakan sesuai dengan disposisi atasan saja, apa yang diperintahkan itu yang saya kerjakan dan semuanya berjalan baik tugas dapat saya selesaikan... setuju saya suda ada peraturan gubernur tentang uraian tugas... tapi sampai saat ini belum ada sosialisasinya jadi saya tidak hapal apa yang jadi tugas pokok sesuai uraian tugas tersebut.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung paham dengan tugas yang diberikan.</p>

Peneliti	:	Apakah saudara senang bekerjasama dengan staf yang lain dalam melaksanakan pekerjaan?	
Staf Biro Organisasi	:	Saya dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan sejauh ini belum butuh bantuan kawan-kawan lainnya...bisa saja kerjasama kalau pekerjaannya berat atau perlu tenaga yang cukup banyak untuk menyelesaikannya.....namun bukan berarti saya anti kerjasama mungkin belum waktunya saja.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>cooperation</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada dasar tidak anti kerjasama, namun menurut mereka jika pekerjaan masih ringan dikerjakan sendiri, namun jika pekerjaannya berat minta bantuan aparatur yang lainnya.
Peneliti	:	1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Setiap hari pasti ada pegawai yang dak hadir. bagi yang tidak hadir kami catat sesuai alasan mengapa mereka tidak hadir seperti sakit, izin, atau tanpa keterangan.... Kadang-kadang ada yang protes minta keterangannya diroba dari tanpa keterangan menjadi izin atau sakit, tapi untuk permintaan seperti itu tidak bisa kami layani kecuali ada keterangan atau persetujuan atasan.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>dependability</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung setiap hari pasti ada pegawai yang tidak hadir.
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Staf Biro Organisasi	:	Tentu pengaruh dan dukungan atasan kepada kami ada melalui berbagai cara, secara langsung maupun dukungan kebijakan dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi diri melalui diklat terpilih yang mendukung tupoksi, baik dalam maupun luar	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mendapat dukungan dari atasan, baik langsung

<p>Peneliti</p> <p>Staf Biro Organisasi</p>	<p>daerah.</p> <p>: Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>: Informasi yang kami dapat biasanya dalam bentuk disposisi atasan yang sudah berjenjang, kami mengerjakan sesuai desposisi itulah.... Ya kelemahannya kami kadang-kadang kurang jelas apa yang diperintahkan tersebut.... Sehingga sering hasil kerjaan kami dak diterima karena tidak sesuai dengan keinginan atasan.... ya.. harus membuat baru lagi. Namun tidak ada tekanan kepada saya dalam melaksanakan tugas, semua sudah ada aturannya... tapi tetap mengacu pada perintah dan petunjuk dari atasan, terutama tugas-tugas yang mendesak, bankan pernah tugas yang diberikan terlambat saya kerjakan karena lupa, begitu ingat saya langsung kerjakan dan selesaikan dengan baik... karena itu saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan senang dan bisa ramah kepada orang yang dilayani.</p>	<p>maupun tidak langsung.</p> <p>Dari pernyataan ni dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mendapat informasi dari atasannya secara berjenjang untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, selain itu dalam melaksanakan pekerjaannya aparatur tidak mendapat tekanan dari atasannya.</p>
---	--	---

#### 4. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Bappeda

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?
Sekretaris Bappeda	:	<p>Sistem birokrasi masih berbelit-belit atau terlalu panjang, sehingga dalam pengurusan surat menyurat, seperti SK atau yang lainnya membutuhkan waktu lama....mungkin hal ini disebabkan kurang responsifnya beberapa pegawai untuk menindaklanjuti dalam hal pengurusan berkas-berkas tersebut... khusus pengurusan surat keputusan ataupun yang berhubungan dengan peraturan mohon para pegawai yang di bidangnya membantu secara maksimal SKPD yang lain, sehingga SK dapat dilaksanakan tepat waktu.</p> <p>Terhadap pelayanan yang mereka berikan, selama ini tidak, belum pernah diminta uang. Hal ini kami cermati karena mereka memahami bahwa setiap pelayanan yang diberikan sudah digaji oleh pemerintah.....sekaligus ada pemahaman dari Aparatur tersebut bahwa hal tersebut merupakan bentuk gratifikasi.</p> <p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>quality of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih melaksanakan birokrasi yang berbelit-belit, namun pekerjaan dilaksanakan tepat waktu dan dalam melayani konsumennya dilakukan tanpa minta pamrih.</p>

### 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa

<p>Peneliti</p> <p>Kepala Bidang pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa</p>	<p>: Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?</p> <p>: Administrasi surat-menyurat seperti permintaan tanda tangan, pembuatan SK (Surat Keputusan) tidak diberi waktu penyelesaian.... Misal pembuatan SK yang ditanda tangani Gubernur diberi tenggang waktu 2 minggu paling lambat dan penandatanganan surat-surat penting hendaknya diberi limit waktu 1 minggu paling lambat..... supaya kejelasan dalam penandatanganan mempunyai layanan prima.... Bila pejabat yang akan menandatangani tidak ada ditempat agar diberitahukan kepada SKPD melalui telpon untuk diroba sesuai nama pejabat yang mewakili agar surat-surat tersebut selesai sesuai waktu yang ditentukan.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>quality of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah memikirkan tentang efektivitas kerja mereka.</p>
---	---	---

## 6. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa

<p>Peneliti</p> <p>Sekretaris Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa</p>	<p>: Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?</p> <p>: Persoalan administrasi surat-menyurat seperti permintaan surat untuk ditandatangani, pembuatan SK hingga peminjaman fasilitas dinas seperti mobil, kursi, gedung yang sering membutuhkan waktu lama.... Terkadang kami dipimpong ke beberapa orang yang satu bilang urusan si A, urusan si B sehingga tidak jelas bagaimana prosedur yang sebenarnya. Namun, sejauh ini kami belum pernah dimintai uang atau memberi uang dalam hubungan kami dengan Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>quality of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal teknis terjadi keterlambatan dalam melaksanakan tugasnya sehingga menjadi tidak efektif dan efisien, namun mereka melakukannya tanpa pamrih.</p>
---	--	---

### 7. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Peneliti	:	Apakah pekerjaan yang bapak tugaskan kepada staf dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, jelaskan ?	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>quality of work</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam melaksanakan pekerjaan tanpa meminta ataupun menerima imbalan.
Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan	:	Tidak pernah saya memberikan uang maupun benda-benda berharga lainnya..... lagipula mereka tidak pernah memintanya kepada saya..... ya.... karena apa yang kami kerjakan adalah tugas Negara yang sudah kewajiban bersama untuk menyukceskannya.	

### 8. Hasil Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi

Peneliti	:	Apakah staf bapak memahami uraian tugasnya, jelaskan?	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang menguasai bidang tugasnya sehingga pekerjaan sering dilaksanakan terlambat.
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Staf saya kebanyakan belum menguasai bidang tugasnya, sehingga kadang-kadang saya kerjakan sendiri tugas dibidang kami, tanpa melibatkan mereka, hal ini terpaksa saya lakukan agar pekerjaan yang menjadi tugas kami tidak terhambat dalam penyelesaiannya.	
Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	

Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Saya kira tingkat pendidikan sudah baik....Tapi belum secara keseluruhan karena penempatan pegawai yang belum sesuai dengan tupoksi masing-masing.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowlwdge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki pendidikan yang memadai, namun penempatan pegawainya yang belum pada tempatnya.
Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Organisasi	:	Pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya, motivasi dan dorongan yang diberikan pimpinan kepada staf Sekretariat Daerah yang kami rasakan saat ini adalah kesempatan untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti program S2 dan S3.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah diberi motivasi dalam bekerja.

### 9. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Kelembagaan

Peneliti	:	Apakah staf bapak memahami uraian tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	:	Pegawai kita kebanyakan belum memiliki kometmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas, padahal sudah ada tugas pokok dan fungsi serta uraian tugas bagi setiap unit organisasi di Sekretariat Daerah ini, tapi tetap saja mereka santai-santai dengan duduk- duduk bahkan ada yang sengaja main game saat jam kerja, jangankan	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kebanyakan belum memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

	<p>prestasi yang melebihi standar yang pokok saja kadang belum mereka kerjakan.</p>	
Peneliti	: Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	: Tingkat pendidikan pegawai/ PNS Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah cukup baik,.....akan tetapi tetap perlu adanya peningkatan kemampuan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada yang bersangkutan.	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki tingkat pendidikan yang memadai, namun perlu adanya peningkatan kemampuan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.</p>
Peneliti	: Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Kepala Bagian Kelembagaan	: Pimpinan kita di Sekretariat Daerah ini.... dalam hal ini adalah kepala biro, asisten sekda, maupun sekda sendiri selalu memberikan contoh dan mendorong untuk kami bekerja secara baik dan benar tidak melanggar aturan perundangan... setiap ada kesempatan yang berkaitan dengan tupoksi atau tugas lainnya pimpinan selalu mengikutsertakan, baik itu berupa Diklat, rapat dan sebagainya....disamping itu pimpinan selalu memberikan pembinaan dalam pelaksanaan tugas.	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal quality</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah dibina dan diberi contoh yab baik dari atasannya.</p>

### 10. Hasil Wawancara dengan Asisten Sekda bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin memahami dan mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Asisten Sekda bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	:	Oh..... tentu saja pak..... ketentuan mengharuskan seluruh pegawai itu mengikuti pendidikan dan pelatihan Prajabatan, sebelum mereka dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil penuh ..... ya istilahnya dari CPNS menjadi PNS, bagi pegawai yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan tidak bisa dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil dan mereka harus diberhentikan, tapi sampai saat ini belum ada pegawai yang tidak lulus latihan Prajabatan.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terus-menerus diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka atas bidang tugasnya.

### 11. Hasil Wawancara dengan Staf TU Pimpinan Biro Umum & Perlengkapan Setda

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?	
Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda	:	Saya sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena untuk jadi Pegawai Negeri Sipil harus lulus dulu Prajabatan, dan saya pernah juga ikut pelatihan tata naskah dinas yang diadakan Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terus-menerus diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka atas bidang tugasnya.

<p>Peneliti</p>	<p>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?</li> </ol>	
<p>Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda</p>	<p>:</p> <p>Untuk persoalan yang teknis yang menyangkut pekerjaan saya biasanya langsung ditangulangi sendiri, ....kemudian hasilnya dilaporkan kepada atasan langsung....Ya kalau menyangkut kebijakan dilaporkan pada pimpinan.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>creativity</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kreatif dalam menanggulangi setiap masalah yang timbul.</p>
<p>Peneliti</p> <p>Staf TU Pimpinan Biro Umum dan Perlengkapan Setda</p>	<p>:</p> <p>Bagaimana kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>:</p> <p>Setiap bulan saya dan yang lainnya terima uang tunjangan kinerja, yang sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan kami... nambah semangat kerja.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mendapat tunjangan kinerja daerah untuk kinerja yang mereka lakukan.</p>

## 12. Hasil Wawancara dengan Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?	
Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia	:	Kalau masalah pengalaman kerja saya ini sudah cukuplah pak.... Masa kerja saya sudah puluhan tahun.... Sebelum jadi Pegawai Negeri saya sudah pernah bekerja di swasta.... Dan sebelum bekerja di Sekretariat Daerah ini saya bekerja di pemerintah kabupaten Bangka... berbagai jabatan sudah saya duduki..... saya rasa cukup panjang kalau mau diurut pengalaman kerja saya.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki pengalaman yang memadai.
Peneliti	:	1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan? 2. Bagaimana kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Staf Ahli Gubernur Bidang Sumber Daya Manusia	:	Saya amati keperibadian yang ditunjukkan oleh Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, dan selama saya bertugas disini belum pernah ada pegawai yang berkelahi sampai adu fisik yang merugikan semua orang atau yang tersangkut kasus-kasus besar yang memalukan provinsi ini, menjadi terdakwa dalam kasus korupsi atau pidana berat lainnya. Dalam kita melaksanakan tugas di lingkungan Sekretariat Daerah ini, tentu kita diarahkan oleh Gubernur maupun Sekda..... di samping itu juga kita	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki kepribadian yang baik dan mendapat dukungan dari atasan dalam melaksanakan tugasnya.

		dapat mempengaruhi pejabat di level bawah kita maupun staf.... Bentuk dukungan kepada bawahan yang dilakukan berupa kesempatan kepada mereka menyampaikan ide-ide atau masukan lainnya untuk kelancaran tugas.	
--	--	--	--

### 13. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Bantuan Hukum Biro Hukum

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang berikan dengan baik, jelaskan?	
Kepala Bagian Bantuan Hukum Biro Hukum	:	ya pak.... Bukan bermaksud ingin belagak dengan bapak (Sombong red)..... sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil ini.... Saya sudah ada pengalaman bekerja ditempat lain..... ya walaupun bukan pekerjaan strategis tapi adalah pengalaman yang dapat saya jadikan modal untuk bekerja di Sekretariat Daerah m.... Saya dulu pernah bekerja di kontraktor.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki pengalaman kerja yang memadai.

#### 14. Hasil Wawancara dengan Staf Biro Pemerintahan

Peneliti	:	Apakah saudara memahami dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, jelaskan?	
Staf Biro Pemerintahan	:	Sebelum jadi Pegawai Negeri Sipil dan bekerja di Sekretariat Daerah ini saya sudah punya pengalaman kerja pak.....dulu saya bekerja di perusahaan.....itu... PT. Tambang Timah.... Tapi hanya sebagai tenaga harian lepas pak..... PHL istilahnya”.	Dari pernyataan di atas dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>job knowledge</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki pengalaman kerja yang memadai.

#### 15. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian TU Biro Hukum

Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah staf yang bapak pimpin mempunyai kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang optimal, jelaskan ?</li> <li>2. Apakah ada kreativitas dari staf bapak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dalam pekerjaannya, jelaskan ?</li> </ol>	
Kepala Bagian TU Biro Hukum	:	Tingkat kreativitas Aparatur Sekretariat Daerah ini sangat baik menurut saya, kendala-kendala teknis yang ada dalam pelaksanaan pekerjaan bisa ditanggulangi sendiri... kadang-kadang saya diberitahu ada persoalan setelah mereka tanggulangi sendiri masalahnya... namun untuk yang sifatnya kebijakan mereka tidak berani ngambil resiko dan tetap lapor kepada pimpinan.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>creativity</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki kreativitas yang tinggi.

### 16. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Laksana Biro Organisasi

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Tata Laksana Biro Organisasi	:	Kerjasama antar pegawai ini masih semu dan belum terkoodinir dengan baik, belum adanya perasaan sebagai tim kerja, masing-masing hanya mengerjakan tugas di bidangnya yang terkadang bertolak belakang dengan keadaan dan tujuan bidang lainnya...jadi dak nyambung.... Ya ego pribadi dan gengsi lebih ditonjolkan daripada kepentingan bersama dalam suatu organisasi.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>cooperation</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum bekerja sama dengan baik.

### 17. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan

Peneliti	:	Apakah staf yang bapak pimpin mau dan bisa bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya, jelaskan?	
Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan	:	Percuma dibentuk kepanitiaan kegiatan....Tapi yang kerja hanya orang-orang biro umum, yang lain santai santai saja.... Kalau ada honor cepat mintanya.... Tapi bekerja dak mau.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>cooperation</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum bekerja sama dengan baik.

Peneliti	:	Bagaimana kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?	
Kepala Bagian Rumah Tangga Biro Umum dan Perlengkapan	:	Dukungan dan arahan pimpinan untuk bekerja secara optimal sesuai tugas pokok dan fungsi, kami rasakan cukup besar mungkin itu bentuk tanggung jawab mereka sebagai pimpinan....Dukungan itu dengan cara memberikan kesempatan mengikuti kursus dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mendapat pembinaan dari atasan.

### 18. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Peneliti	:	1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ? 2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?	
Sekda Provinsi Kep.Babel	:	Disiplin pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah ini saya nilai masih rendah dan perlu untuk ditingkatkan, setiap hari masih kita temukan pegawai yang tidak ikut apel pagi atau apel siang....bahkan ada yang tidak hadir sama sekali tanpa keterangan.... Melalui satuan polisi pamong praja kita adakan rahasia terhadap pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja dan sudah banyak pegawai yang kita berikan tegoran karena kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang baik karena secara <i>dependability</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung disiplinnya masih rendah.

<p>Peneliti</p> <p>Sekda Provinsi Kep.Babel</p>	<p>: 1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</p> <p>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>: Saya sudah perintahkan kepada asisten administrasi dan umum untuk bersama-sama anggota panitia anggaran eksekutif untuk menyusun Peraturan Gubernur yang baru sebagai dasar pemberian tunjangan tahun depan....karena yang diterima saat ini belum berimbang dengan kebutuhan dan tuntutan tugas.... Rencananya ya sekda 15 juta, Asisten sekda, kepala dinas dan badan 10 juta, untuk kepala bagian 5 juta, seksi 3,5 juta..... mudah-mudah ada dukungan dana.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mendapat tunjangan untuk kinerja yang mereka laksanakan.</p>
---	--	--

### 19. Hasil Wawancara dengan Asisten Sekda bidang Administrasi Umum

<p>Peneliti</p> <p>Asisten Sekda bidang Administrasi Umum</p>	<p>: 1. Bagaimana tingkat kehadiran pegawai yang bapak pimpin, jelaskan ?</p> <p>2. Bagaimana tanggung jawab staf yang bapak pimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, jelaskan?</p> <p>: Kita selalu berusaha mencari terobosan dan cara bagaimana menyadarkan Aparatur ini, supaya mereka disiplin dan melaksanakan tugas dengan baik.... Penegakan hukum untuk pelanggaran disiplin terus kita laksanakan, namun yang saat ini sedang kita genjot adalah menimbulkan kesadaran dalam diri mereka</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>dependability</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk kedisiplinannya terus diupayakan meningkat.</p>
---	---	--

	<p>sendiri, dengan jalan memasyarakatkan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan pemerintah provinsi ini yang dikenal dengan ERA EMAS, disamping nilai-nilai keagamaan yang memang sudah mereka anut..... untuk hari hari tertentu sebelum bekerja dibacakan ayat-ayat suci Al-Quran secara bergiliran oleh Aparatur Sekretariat Daerah ”.</p>	
--	---	--

## 20. Hasil Wawancara dengan Staf Administrasi

<p>Peneliti Staf Administasi</p>	<p>: Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan? : Pekerjaan yang saya lakukan sebagian besar menggunakan komputer, mengetik surat atau mengagendakan surat-surat masuk sudah pakai komputer semua.... Bekerja jadi semangat... Ya tapi ada kendala kalau listrik mati....macet semua.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>initiative</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki inisiatif yang tinggi dan bersemangat dalam bekerja.</p>
--	---	---

## 21. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan

Peneliti	:	1. Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan? 2. Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?	
Kepala Bagian Perlengkapan Biro Umum dan Perlengkapan	:	Saat ini hampir seluruh kegiatan di sekretariat ini telah menggunakan teknologi....e ya kalau tidak begitu mana mungkin kita dapat menyelesaikan tugas dengan cepat....seperti untuk mengetik surat kita sudah tidak menggunakan mesin tik.... Kita menggunakan computer.... Pemberitahuan atau undangan sudah menggunakan telpon pax bahkan ada kalanya SMS..... kemudahan ini nambah semangat kerja Aparatur kita.	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>initiative</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki inisiatif yang tinggi dan bersemangat dalam bekerja.

## 22. Hasil Wawancara dengan Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi

Peneliti	:	1. Apakah staf yang bapak pimpin senang melaksanakan tugas-tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan? 2. Apakah saudara senang melaksanakan tugas baru dan penuh tantangan, jelaskan?	
Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi	:	Teknologi yang canggih sudah lama digunakan dan sangat membantu sekali dalam pelaksanaan tugas kita di Sekretariat Daerah ini ... Aparatur kita sudah sangat paham dengan teknologi khususnya computer untuk	Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>initiative</i> aparatur Sekretariat

<p>Peneliti</p> <p>Pejabat Eselon III pada Biro Organisasi</p>	<p>: nulis surat... telepon atau fax dan pemanfaatan internet untuk mencari informasi dalam menyelesaikan tugas .</p> <p>: 1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</p> <p>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>: Tidak ada penyalagunaan wewenang, dak berani kami, takut dipenjara, apalagi sekarang ini pengawasan oleh aparat penegak hukum sangat , polisi, jaksan maupun Inspektorat ketat”. Hal ini juga dipertegas oleh seorang staf yang penulis wawancarai dengan jawaban Kami ini bekeja sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.</p>	<p>Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memiliki inisiatif yang tinggi dan bersemangat dalam bekerja.</p> <p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku.</p>
--	--	---

### 23. Hasil Wawancara dengan Pejabat Eselon II

<p>Peneliti</p> <p>Pejabat Eselon II</p>	<p>: 1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</p> <p>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integeritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</p> <p>: Keperibadian Aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik, kita lihat saja sampai saat ini tidak ada yang tersangkut kasus pidana. Kita tidak pernah melakukan tekanan terhadap bawahan, baik pejabat struktural maupun staf dalam mereka melakukan pekerjaan, mereka hanya kita</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki kepribadian yang baik, tidak ada tekanan dari atasan, dan telah bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku.</p>
--	--	---

	<p>arahkan saja... ya.. supaya mereka bisa senyum dan ramah dalam bekerja</p> <p>Sejauh ini di lingkungan Sekretariat Daerah ini tidak ditemukan pegawai yang menyalagunakan kekuasaan yang diberikan, dan tidak ada pegawai yang kena hukuman karena penyalahgunaan wewenang.</p>	
--	--	--

#### 24. Hasil Wawancara dengan Pejabat Eselon IV

Peneliti	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana menurut bapak sikap dan perilaku staf yang bapak pimpin, jelaskan?</li> <li>2. Bagaimana kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi dari pimpinan bapak, jelaskan?</li> </ol>	
Pejabat Eselon IV	:	<p>Penyampaian informasi dari pimpinan menurut saya.... Alangkah baiknya disampaikan secara langsung.... Sebab kalau kita belum paham bisa langsung nanya kepada pimpinan tersebut.... ya.... untuk tidak terjadi salah penapsiran oleh kita, sehingga kita bekerjanya jelas.... Selama ini informasi dari pimpinan tersebut kebanyakan lewat jenjang berarki jabatan, hal ini mengharuskan kami pejabat di level bawah ini harus paham betul terhadap informasi tersebut sebelum memerintah staf pelaksana kami.</p>	<p>Dari pernyataan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup baik karena secara <i>personal qualities</i> aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah melaksanakan penyampaian informasi secara berjenjang.</p>