



Employee Performance at the General Bureau Office of the Regional Secretariat of South Papua Province

Julianus Cimamuya^{1*}, Edoardus E Maturbongs², Samel W Ririhena³

¹ Papua Provincial Government, Merauke, Indonesia

^{2,3,4} Public Administration, Universitas Musamus, Kamizaun Merauke, Indonesia

Abstract

This study aims to examine employee performance at the General Bureau Office of the Regional Secretariat of South Papua Province based on performance indicators proposed by Mangkunegara (2020), which include: work quantity, work quality, punctuality, effectiveness, independence, responsibility, initiative, and self-development. The study also analyzes the factors that influence employee performance. A qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews involving 11 informants, consisting of both leaders and staff. The findings indicate that most employees demonstrated fairly good performance in terms of responsibility, work quality, and punctuality. However, there were still challenges related to self-development, initiative, and effectiveness, largely due to limited training opportunities, lack of supporting facilities, and a mismatch between workload and employee competencies. Supporting factors for employee performance include leadership motivation, clear task distribution, and a conducive work environment. Meanwhile, the factors affecting employee performance consist of supporting factors (attendance and commitment levels, communication and work environment, performance evaluation, work structure, work culture, and leadership) and inhibiting factors (facilities and infrastructure, workload, technical training, rewards, and policy changes). The study recommends improving employee competencies through regular training, enhancing performance management systems, strengthening collaborative work culture, mapping workloads and proper HR placement, optimizing supervision and guidance functions, and leveraging information technology to support performance.

Keywords: Employee performance, General Bureau, influence factors.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan berdasarkan indikator kinerja menurut Mangkunegara (2020), yang meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, tanggung jawab, inisiatif, dan pengembangan diri. Penelitian ini juga menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada sejumlah informan dari kalangan pimpinan dan pelaksana sejumlah 11 orang informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan kinerja yang cukup baik dari segi tanggung jawab, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Namun, masih terdapat kendala dalam aspek pengembangan diri, inisiatif, dan efektivitas yang disebabkan oleh keterbatasan pelatihan, kurangnya fasilitas pendukung, serta ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompetensi. Faktor pendukung kinerja antara lain adanya motivasi dari pimpinan, pembagian tugas yang jelas, serta lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor pendukung (tingkat kehadiran dan komitmen, komunikasi dan lingkungan kerja, evaluasi kinerja, struktur kerja, budaya kerja dan kepemimpinan), dan faktor penghambat (sarana prasarana, beban kerja, pelatihan teknis, penghargaan, perubahan kebijakan). Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkala, Perbaikan Sistem Manajemen Kinerja, Penguatan Budaya Kerja Kolaboratif, Pemetaan Beban Kerja dan Penempatan SDM yang Tepat, Optimalisasi Fungsi Pengawasan dan Pembinaan, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Penunjang Kinerja.

Kata Kunci: Kinerja pegawai, Biro Umum, faktor yang mempengaruhi

¹ **CONTACT:** julianuscimamuya@gmail.com

DOI: <https://10.35724/mjpa.v8i1.7367>

1. Pendahuluan

Kinerja merupakan aspek yang sangat penting dan menarik karena memiliki manfaat yang sangat signifikan. Setiap lembaga menginginkan pegawainya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki agar dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Tanpa kinerja yang baik dari seluruh karyawan, pencapaian tujuan akan sulit terwujud. Pada dasarnya, kinerja mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu berorientasi pada peningkatan kualitas pekerjaan yang dilakukan, dengan harapan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini lebih baik dibandingkan dengan yang telah dikerjakan di masa lalu, dan pekerjaan di masa depan akan lebih berkualitas daripada saat ini.

Menurut Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja adalah sikap menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin juga mencakup kesiapan untuk menjalankan peraturan tersebut dan menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Jumlah pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah propinsi Papua Selatan Struktur pegawai di unit terkait terdiri dari 49 karyawan yang terbagi dalam berbagai posisi struktural dan fungsional. Sementara itu, jumlah pegawai yang paling banyak terdapat pada posisi Pelaksana, dengan total 39 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki ketepatan di level manajemen atas dan kepala subbagian, serta adanya dominasi pegawai pelaksana dalam menunjang kegiatan operasional harian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menjelaskan kewajiban pegawai negeri yang mencerminkan kesiapan dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas serta mematuhi peraturan yang berlaku di kantor. Ini mencakup berbagai peran pegawai negeri yang bekerja secara optimal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Oleh karena itu, peran pegawai negeri sangat vital dalam menjaga kinerja mereka agar organisasi dapat beroperasi dengan lancar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Reformasi pemerintahan di Indonesia telah menyebabkan perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang semula bersifat sentralistik menjadi lebih terdesentralisasi, ditandai dengan pemberian otonomi yang lebih luas dan nyata kepada daerah. Tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah untuk memastikan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, didukung oleh PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier. Sebagai sumber daya aparatur, PNS seharusnya didorong untuk memiliki profesionalisme tinggi dan responsif terhadap tuntutan serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan dapat tercipta aparatur yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja atau prestasi kerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan organisasi, maka kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika yang berlaku. Kinerja pegawai yang baik tentunya berpengaruh langsung terhadap kinerja lembaga. Untuk memperbaiki kinerja pegawai, hal ini menjadi tugas yang cukup berat dan memerlukan waktu yang tidak sebentar. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, perlu dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dicapai oleh para pegawai. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengukur sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai oleh setiap instansi, serta sebagai tolak ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai tersebut.

Penilaian kinerja adalah elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena memungkinkan perbaikan kinerja dilakukan secara terarah dan terencana. Data kinerja yang tepat mendukung pelaksanaan benchmarking yang efisien, sehingga mendukung perkembangan kinerja yang berkelanjutan. Ini sejalan dengan kebijakan terbaru dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) No. 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang menekankan bahwa pengelolaan kinerja harus meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja melalui komunikasi yang terus-menerus antara atasan dan bawahan (Permenpan RB No. 6 Tahun 2022). Selain itu, penguatan evaluasi kinerja organisasi juga diatur dalam Permenpan RB No. 22 Tahun 2024 tentang Penilaian Kinerja Organisasi, yang menyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan terhadap entitas akuntabilitas kinerja kementerian/lembaga, pemerintah daerah, dan unit organisasi secara keseluruhan, sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan dan meningkatkan kinerja (Permenpan RB No. 22 Tahun

2024). Dengan adanya kebijakan ini, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti di Biro umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, masih terdapat beberapa pegawai yang menunjukkan sikap malas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selain itu, kinerja pegawai di Biro umum juga dinilai kurang optimal, disebabkan oleh kurangnya pengetahuan pegawai tentang tugas yang harus mereka kerjakan, keterbatasan sarana atau fasilitas yang mendukung kelancaran aktivitas kerja, serta masalah disiplin, seperti ketidaktepatan waktu dalam hadir di kantor dan pulang lebih awal dari jam yang telah ditetapkan. Selain itu juga, berdasarkan pengamatan peneliti, masih terlihat bahwa adanya ruangan kerja yang seringkali kosong selama jam kerja, dengan beberapa pegawai yang keluar kantor pada jam kerja tanpa alasan yang jelas dan tanpa izin dari atasan. Proses absensi di kantor ini juga tidak berjalan dengan baik, karena absensi dilakukan saat apel pagi oleh pegawai. Berdasarkan informasi tentang kehadiran pegawai di Kantor Biro Umum Setda Papua Selatan selama satu tahun, terlihat bahwa jumlah pegawai tetap tidak berubah, yaitu 49 orang setiap triwulan. Jumlah hari kerja juga cenderung sama, dengan rincian berikut: Triwulan I memiliki 66 hari kerja, Triwulan II memiliki 63 hari, Triwulan III memiliki 67 hari, dan Triwulan IV juga memiliki 67 hari.

Dari segi absensi, pada Triwulan I sampai Triwulan III tidak ada pegawai yang tercatat sakit, izin, atau tidak hadir tanpa keterangan (alpha). Ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai sangat baik dan disiplin kerja mereka tinggi selama tiga triwulan pertama. Namun, di Triwulan IV terdapat penurunan dalam kehadiran, dengan 18 hari ketidakhadiran karena sakit yang tercatat. Walaupun tidak ada izin atau alpha, jumlah ketidakhadiran ini merupakan satu-satunya catatan selama tahun tersebut. Jika ditotal, dalam satu tahun hanya ada 18 hari ketidakhadiran akibat sakit, tanpa izin atau alpha. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai di Biro Umum Setda Papua Selatan tergolong sangat baik, dengan tingkat absensi yang sangat rendah. Hal ini dapat menjadi salah satu tanda bahwa motivasi dan disiplin pegawai berada pada level yang positif. Meskipun demikian, ketidakhadiran yang terjadi di Triwulan IV harus diperhatikan untuk memastikan adanya dukungan kesehatan dan pemantauan yang lebih baik terhadap kondisi pegawai. Secara umum, persentase kehadiran pegawai di Kantor Biro Umum Setda Papua Selatan dapat dikatakan sangat memuaskan, dengan angka absensi yang sangat minim. Ini menunjukkan adanya semangat dan kedisiplinan yang tinggi di kalangan staf. Namun, munculnya beberapa kasus ketidakhadiran pada Triwulan IV memerlukan perhatian lebih, terutama terkait dengan pemantauan kesehatan pegawai dan penyediaan bantuan yang cukup untuk menjaga agar produktivitas kerja tetap optimal.

Jika dikaitkan dengan kinerja individu, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Biro Umum Sekertaris Daerah Provinsi Papua Selatan masih tergolong bagus. Kondisi ini dapat berdampak pada peningkatan beban kerja bagi pegawai lainnya, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi. Masalah lain yang terlihat di Biro Umum Sekertaris Daerah Provinsi Papua Selatan adalah terkait dengan jumlah tugas yang berhasil diselesaikan atau kuantitas penyelesaian tugas yang diberikan kepada setiap pegawai. Berdasarkan informasi bulanan untuk tahun ini, jumlah pegawai di Biro Umum Setda Papua Selatan tetap tercatat sebanyak 49 orang setiap bulannya. Jumlah tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang perlu dilaksanakan oleh Biro Umum bervariasi dari bulan ke bulan, dengan puncak tertinggi mencapai 42 tupoksi di bulan Agustus dan terendah dengan 19 tupoksi di bulan Februari. Pelaksanaan pekerjaan terkait jumlah tupoksi juga mengalami perubahan yang signifikan. Bulan Juni mencatatkan angka realisasi tertinggi, di mana semua 22 tupoksi berhasil diselesaikan, mencapai tingkat penyelesaian 100%. Di sisi lain, bulan Agustus menunjukkan tingkat realisasi terendah, hanya 54,76% dari 42 tupoksi yang berhasil diselesaikan. Bulan Februari menduduki posisi kedua tertinggi dengan tingkat realisasi sebesar 94,74%, diikuti oleh bulan Oktober yang mencapai 85,29%.

Secara keseluruhan, persentase realisasi pekerjaan selama tahun ini tetap berada di atas 65% di sebagian besar bulan. Ini menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan tugas pegawai Biro Umum cukup memuaskan, meskipun ada beberapa bulan yang mengalami penurunan, seperti Agustus dan September, yang realisasinya di bawah 70%. Variasi ini mungkin dipengaruhi oleh distribusi beban kerja yang tidak merata, waktu yang terbatas, serta faktor eksternal lainnya yang perlu diteliti lebih dalam. Dengan demikian, meski ada variasi dalam capaian setiap bulan, secara keseluruhan Biro Umum Setda Papua Selatan menunjukkan komitmen yang cukup stabil dalam melaksanakan tupoksi yang telah ditetapkan. Berdasarkan informasi tentang pencapaian kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi utama di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, bisa disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut belum sepenuhnya mencapai standar yang diharapkan. Setiap bulannya, terdapat perbedaan antara apa yang telah direncanakan dengan realisasi yang dicapai oleh pegawai.

Rata-rata realisasi bulanan ada di angka 75,48%, yang berarti hampir seperempat dari tugas yang ditentukan tidak

diselesaikan dengan baik. Situasi ini menunjukkan adanya berbagai kendala dalam pelaksanaan tugas, baik terkait beban kerja, efisiensi waktu, maupun faktor internal lainnya yang memengaruhi produktivitas pegawai. Perbedaan yang signifikan antara jumlah tugas dan realisasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih memiliki ruang untuk diperbaiki. Diperlukan pengkajian dan peningkatan dalam manajemen kerja, pengaturan tugas, serta peningkatan motivasi dan kemampuan pegawai agar pelaksanaan tugas di masa mendatang bisa lebih optimal dan mencapai target yang diinginkan. Kinerja pegawai juga harus didorong oleh motivasi dalam pelayanan publik di dalam organisasi agar dapat mencapai kualitas pelayanan yang optimal. Konsep Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation/PSM*) secara umum merujuk pada kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu. Menurut Bright (2007), motivasi pelayanan publik adalah kecenderungan yang dimiliki seseorang untuk merespons motif yang ada dalam suatu organisasi publik. Kinerja yang baik memerlukan kompetensi yang memadai dari setiap individu. Terkait dengan kinerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, ada kalanya kompetensi pegawai tidak sejalan dengan tugas yang diemban. Beberapa pegawai yang ditempatkan di Biro Umum memiliki latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan tugas mereka, seperti lulusan sekolah menengah atas, sarjana pertanian, dan sebagainya. Ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas pekerjaan ini tentu dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai, khususnya di Biro Umum.

Melihat aktivitas kerjasama di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, terkadang para pegawai belum menunjukkan kerja sama yang baik dalam melaksanakan tugas mereka. Padahal, seringkali seorang pegawai akan merasa lebih ringan dalam menyelesaikan pekerjaan yang terasa berat apabila dilakukan secara tim, dengan adanya koordinasi yang baik antar pegawai. Tanpa kerjasama dan koordinasi yang efektif, penyelesaian tugas di suatu lembaga tidak akan berjalan dengan efisien. Para pegawai administrasi di Biro Umum juga belum memperlihatkan kerjasama yang optimal dalam pelaksanaan tugas. Hal ini terlihat ketika pegawai atau pejabat yang memiliki tugas dan bagian berbeda, terkadang saling melemparkan tanggung jawab, terutama ketika pimpinan memberikan tugas. Mereka terkadang menyatakan bahwa tugas tersebut bukan bagian mereka, padahal setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan seharusnya dikerjakan dengan kerjasama dan koordinasi antara pegawai.

Di banyak instansi pemerintahan, termasuk di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, terdapat tantangan besar dalam meningkatkan motivasi pegawai. Salah satu tantangan utama adalah minimnya sistem penghargaan yang memberikan pengakuan terhadap kinerja pegawai yang unggul. Banyak pegawai yang merasa bahwa usaha keras yang mereka lakukan tidak mendapatkan penghargaan yang sebanding, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan secara formal. Selain itu, faktor lingkungan kerja yang kurang kondusif juga seringkali menjadi penghambat. Lingkungan kerja yang monoton, kurangnya fasilitas yang memadai, serta ketidakjelasan dalam jenjang karir seringkali membuat pegawai merasa tidak dihargai dan akhirnya kehilangan motivasi untuk bekerja secara maksimal. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab juga sering mengarah pada rendahnya tingkat motivasi dan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan faktor yang krusial dalam menilai efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelaksanaan tugas dan fungsi (tupoksi) oleh pegawai negeri sipil (PNS) perlu dilakukan dengan struktur yang jelas, pengukuran yang tepat, dan tanggung jawab yang dapat dipertanggungjawabkan. Di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, keberhasilan kinerja pegawai sangat berkontribusi pada kelancaran administrasi dan pengelolaan pemerintahan daerah. Namun, berdasarkan data capaian kinerja selama satu tahun, diketahui bahwa pelaksanaan tupoksi oleh pegawai belum sepenuhnya memenuhi target yang diinginkan. Rata-rata tingkat pencapaian kerja hanya mencapai 75,48%, yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah tugas yang diberikan dan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Keadaan ini menandakan bahwa ada tantangan dalam pengelolaan beban kerja, efektivitas koordinasi, serta sistem pelaporan kinerja.

Sejalan dengan kemajuan teknologi informasi, pemerintah telah mendorong penggunaan sistem digital untuk mendukung pengelolaan tenaga kerja, salah satunya melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG). SIMPEG adalah aplikasi yang dirancang untuk mengintegrasikan semua data serta proses administrasi kepegawaian, mulai dari pencatatan data pribadi, riwayat jabatan, evaluasi kinerja, hingga laporan kehadiran pegawai. Sistem ini memungkinkan proses pengelolaan kepegawaian menjadi lebih cepat, tepat, dan terbuka. Keuntungan utama dari penerapan SIMPEG antara lain adalah: 1) Meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data kepegawaian, karena semua informasi tersimpan secara digital dan mudah diakses, 2) Mendukung transparansi serta akuntabilitas, dengan sistem pencatatan yang terstruktur dan dapat diaudit, 3) Mempermudah evaluasi kinerja, karena atasan dapat memantau realisasi tugas pegawai dengan segera, 4) Menyediakan data yang akurat untuk pengambilan keputusan, baik dalam hal rotasi, promosi, maupun pengembangan kompetensi, 5) Mempercepat layanan administrasi kepegawaian, seperti pembuatan SK, laporan kinerja, dan presensi.

Penggunaan SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) dalam mengelola pegawai di Biro Umum

Setda Papua Selatan dapat dilihat melalui tampilan utama sistem, yang menampilkan informasi secara langsung. Tampilan ini menyajikan data penting seperti identitas pegawai, unit kerja, status kepegawaian, serta riwayat jabatan dan pendidikan. Salah satu fitur utama dari dashboard SIMPEG adalah grafik yang menunjukkan kehadiran dan kinerja bulanan pegawai. Grafik ini memudahkan pimpinan dan bagian kepegawaian untuk mengawasi tingkat disiplin dan pola produktivitas kerja masing-masing pegawai maupun unit kerja secara keseluruhan. Di samping itu, SIMPEG juga menyediakan fitur pelaporan tugas pokok dan fungsi, yang berguna untuk mencatat dan menunjukkan kemajuan pelaksanaan tugas harian dan bulanan. Melalui fitur ini, atasan dapat melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan tugas dengan lebih detail dan objektif. Setiap pegawai juga dapat memasukkan laporan kegiatan sesuai dengan tupoksi yang telah ditentukan, sehingga proses evaluasi kinerja menjadi lebih jelas dan dapat diukur.

2. Literature Review

2.1 Kinerja

Kinerja pegawai menurut Mangkunegaran (2020) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* adalah "sebuah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya yang berhubungan dengan aspek kuantitas, kualitas, dan waktu sesuai dengan tujuan organisasi." Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif seorang pegawai dalam memenuhi ekspektasi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Secara lebih spesifik, Mangkunegaran (2020) menekankan bahwa kinerja pegawai tidak hanya sekedar hasil yang dicapai, tetapi juga mencakup bagaimana pegawai tersebut menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi dalam hal kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti kemampuan individu, motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan dari manajemen.

Menurut Mangkunegaran (2020), indikator kinerja pegawai umumnya mencakup beberapa aspek berikut:

1. Kuantitas Kerja: Mengukur jumlah pekerjaan atau output yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu. Ini mengacu pada produktivitas kerja.
2. Kualitas Kerja: Mengukur seberapa baik pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar atau harapan yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini mencakup ketepatan, kecermatan, dan keandalan dalam pekerjaan.
3. Waktu Penyelesaian Kerja: Mengukur kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.
4. Kemampuan Kerja Sama: Menilai sejauh mana pegawai dapat bekerja dengan baik dalam tim, berkolaborasi, dan membangun hubungan kerja yang harmonis dengan sesama rekan kerja atau atasan.
5. Disiplin: Mengukur sejauh mana pegawai dapat mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi, seperti kedatangan tepat waktu, kepatuhan terhadap kebijakan, dan pelaksanaan tugas sesuai dengan yang diinstruksikan.
6. Inisiatif dan Kreativitas: Mengukur sejauh mana pegawai dapat menunjukkan keinginan untuk memperbaiki proses kerja atau memberikan ide-ide inovatif yang bermanfaat bagi organisasi.
7. Kemampuan Komunikasi: Menilai bagaimana pegawai dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif kepada rekan kerja atau atasan, serta mendengarkan dengan baik.
8. Pengembangan Diri: Mengukur upaya pegawai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi melalui pelatihan atau pembelajaran lebih lanjut.

Indikator-indikator tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dapat menunjukkan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hal ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi, dan konsultasi mengenai indikator atau ukuran kinerja serta keberhasilan kegiatan dan program-program suatu instansi. Indikator kinerja ini memiliki peran penting dalam menyediakan informasi yang menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Enny (2019:115-116) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian, adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

- b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik, begitu pula sebaliknya.
- c. Desain kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar.
- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau watak yang dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
- e. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan, adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengatur dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- g. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.
- h. Budaya organisasi, adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- i. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja.
- k. Loyalitas, merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan tempatnya bekerja.
- l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja.
- m. Disiplin kerja merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh (disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja tepat waktu).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2020), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*). yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) Pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya, Pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, Pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang Pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri Pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2019:21), yaitu:

1. Faktor Personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
3. Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Maka dapat dikatakan bahwa :

1. Faktor Pendukung Kinerja Pegawai

- a. Tingkat Kehadiran dan Komitmen : Tingkat kehadiran dan komitmen diukur dari konsistensi pegawai dalam menjalankan tugas sesuai jadwal kerja, serta dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab tanpa pengawasan langsung.
- b. Komunikasi dan Lingkungan Kerja : Komunikasi yang terbuka dan lingkungan kerja yang harmonis ditunjukkan oleh adanya interaksi positif antarpegawai dan antara atasan-bawahan, serta suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan kenyamanan dalam bekerja.

- c. **Evaluasi Kinerja** : Evaluasi kinerja diartikan sebagai proses penilaian rutin terhadap pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan indikator yang terukur dan objektif, serta ditindaklanjuti dengan umpan balik dan tindak koreksi.
 - d. **Struktur Kerja** : Struktur kerja merujuk pada kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab antarpegawai, serta kesesuaian posisi kerja dengan kompetensi atau keahlian yang dimiliki.
 - e. **Budaya Kerja dan Kepemimpinan** : Budaya kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan partisipatif diukur dari fleksibilitas, solidaritas, dan arahan langsung dari pimpinan dalam mendorong efektivitas kerja pegawai.
2. **Faktor Penghambat Kinerja Pegawai**
- a. **Sarana dan Prasarana** : Sarana dan prasarana merujuk pada ketersediaan dan kelayakan fasilitas kerja, termasuk perangkat komputer, jaringan internet, alat tulis kantor, serta akses terhadap dokumen atau data kerja.
 - b. **Beban Kerja** : Beban kerja diukur dari jumlah dan kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai, termasuk ketidakseimbangan distribusi kerja antarunit dan beban tambahan di luar tugas pokok.
 - c. **Pelatihan Teknis** : Pelatihan teknis adalah program pengembangan kompetensi bagi pegawai yang berkaitan dengan kemampuan operasional dan penyesuaian terhadap sistem kerja baru, seperti teknologi informasi atau sistem administrasi digital.
 - d. **Penghargaan** : Penghargaan merujuk pada bentuk apresiasi, baik dalam bentuk finansial (insentif) maupun non-finansial (pengakuan), terhadap kinerja pegawai yang melebihi standar atau mencapai prestasi tertentu.
 - e. **Perubahan Kebijakan** : Perubahan kebijakan diartikan sebagai adanya penyesuaian atau pergeseran aturan internal instansi yang berdampak langsung terhadap tata cara kerja pegawai, terutama jika terjadi secara mendadak tanpa koordinasi yang memadai.

3 Metode

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif yang menggunakan pedoman Wawancara dalam menggali informasi, dimana dengan menetapkan objek kajiannya berupa Kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Papua Selatan. Informan yang digunakan penelitian ini sejumlah 11 orang terdiri dari 9 orang pemimpin dan 2 bawahan di lingkup Biro Umum Setda Papua Selatan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif, terdapat 3 hal pokok, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Huberman dalam Sugiyono, 2014).

4 Result & Discussion

4.1 Kinerja Pegawai

Penelitian ini mengkaji teori kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2020) kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu penyelesaian kerja, kemampuan kerja sama, disiplin, inisiatif dan kreativitas, kemampuan komunikasi, dan pengembangan diri. Indikator kinerja ini memiliki peran penting dalam menyediakan informasi yang menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan pemimpin terhadap bawahannya.

Berdasarkan data dari SIMPEG dapat dilihat dari data kinerja pegawai, dimana diketahui bahwa :

1. Tingkat Kehadiran

Tingkat kehadiran pegawai di Kantor Biro Umum Setda Papua Selatan selama satu tahun, terlihat bahwa jumlah pegawai tetap tidak berubah, yaitu 49 orang setiap triwulan. Jumlah hari kerja juga cenderung sama, dengan rincian berikut: Triwulan I memiliki 66 hari kerja, Triwulan II memiliki 63 hari, Triwulan III memiliki 67 hari, dan Triwulan IV juga memiliki 67 hari. Pada tahun 2024 mulai bulan Januari dari segi absensi, pada Triwulan I sampai Triwulan III tidak ada pegawai yang tercatat sakit, izin, atau tidak hadir tanpa keterangan (alpha). Ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai sangat baik dan disiplin kerja mereka tinggi selama tiga triwulan pertama. Namun, di Triwulan IV terdapat penurunan dalam kehadiran, dengan 18 hari ketidakhadiran karena sakit yang tercatat. Walaupun tidak ada izin atau alpha, jumlah ketidakhadiran ini merupakan satu-satunya catatan selama tahun tersebut. Jika ditotal, dalam satu tahun hanya ada 18 hari ketidakhadiran akibat sakit, tanpa izin atau alpha. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai di Biro Umum Setda Papua Selatan tergolong sangat baik, dengan tingkat absensi yang sangat rendah. Hal ini dapat menjadi salah satu tanda bahwa motivasi dan disiplin pegawai berada pada level yang positif. Meskipun demikian, ketidakhadiran yang terjadi di Triwulan IV harus diperhatikan untuk memastikan adanya dukungan kesehatan dan pemantauan yang lebih baik terhadap

kondisi pegawai. Secara umum, persentase kehadiran pegawai di Kantor Biro Umum Setda Papua Selatan dapat dikatakan sangat memuaskan, dengan angka absensi yang sangat minim. Ini menunjukkan adanya semangat dan kedisiplinan yang tinggi di kalangan staf. Namun, munculnya beberapa kasus ketidakhadiran pada Triwulan IV memerlukan perhatian lebih, terutama terkait dengan pemantauan kesehatan pegawai dan penyediaan bantuan yang cukup untuk menjaga agar produktivitas kerja tetap optimal.

2. Kinerja Pegawai

Jika dikaitkan dengan kinerja individu, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Biro Umum Sekertaris Daerah Provinsi Papua Selatan masih tergolong bagus. Kondisi ini dapat berdampak pada peningkatan beban kerja bagi pegawai lainnya, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi. Masalah lain yang terlihat di Biro Umum Sekertaris Daerah Provinsi Papua Selatan adalah terkait dengan jumlah tugas yang berhasil diselesaikan atau kuantitas penyelesaian tugas yang diberikan kepada setiap pegawai. Berdasarkan informasi bulanan untuk tahun 2024, jumlah pegawai di Biro Umum Setda Papua Selatan tetap tercatat sebanyak 49 orang setiap bulannya. Jumlah tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang perlu dilaksanakan oleh Biro Umum bervariasi dari bulan ke bulan, dengan puncak tertinggi mencapai 42 tupoksi di bulan Agustus dan terendah dengan 19 tupoksi di bulan Februari. Pelaksanaan pekerjaan terkait jumlah tupoksi juga mengalami perubahan yang signifikan. Bulan Juni mencatatkan angka realisasi tertinggi, di mana semua 22 tupoksi berhasil diselesaikan, mencapai tingkat penyelesaian 100%. Di sisi lain, bulan Agustus menunjukkan tingkat realisasi terendah, hanya 54,76% dari 42 tupoksi yang berhasil diselesaikan. Bulan Februari menduduki posisi kedua tertinggi dengan tingkat realisasi sebesar 94,74%, diikuti oleh bulan Oktober yang mencapai 85,29%. Secara keseluruhan, persentase realisasi pekerjaan selama tahun 2024 ini tetap berada di atas 65% di sebagian besar bulan. Ini menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan tugas pegawai Biro Umum cukup memuaskan, meskipun ada beberapa bulan yang mengalami penurunan, seperti Agustus dan September, yang realisasinya di bawah 70%. Variasi ini mungkin dipengaruhi oleh distribusi beban kerja yang tidak merata, waktu yang terbatas, serta faktor eksternal lainnya yang perlu diteliti lebih dalam. Dengan demikian, meski ada variasi dalam capaian setiap bulan, secara keseluruhan Biro Umum Setda Papua Selatan menunjukkan komitmen yang cukup stabil dalam melaksanakan tupoksi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan informasi tentang pencapaian kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi utama di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, bisa disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut belum sepenuhnya mencapai standar yang diharapkan. Setiap bulannya, terdapat perbedaan antara apa yang telah direncanakan dengan realisasi yang dicapai oleh pegawai. Rata-rata realisasi bulanan ada di angka 75,48%, yang berarti hampir seperempat dari tugas yang ditentukan tidak diselesaikan dengan baik. Situasi ini menunjukkan adanya berbagai kendala dalam pelaksanaan tugas, baik terkait beban kerja, efisiensi waktu, maupun faktor internal lainnya yang memengaruhi produktivitas pegawai. Perbedaan yang signifikan antara jumlah tugas dan realisasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih memiliki ruang untuk diperbaiki. Diperlukan pengkajian dan peningkatan dalam manajemen kerja, pengaturan tugas, serta peningkatan motivasi dan kemampuan pegawai agar pelaksanaan tugas di masa mendatang bisa lebih optimal dan mencapai target yang diinginkan.

Kinerja pegawai juga harus didorong oleh motivasi dalam pelayanan publik di dalam organisasi agar dapat mencapai kualitas pelayanan yang optimal. Konsep Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation/PSM*) secara umum merujuk pada kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu. Menurut Bright (2007), motivasi pelayanan publik adalah kecenderungan yang dimiliki seseorang untuk merespons motif yang ada dalam suatu organisasi publik. Kinerja yang baik memerlukan kompetensi yang memadai dari setiap individu. Terkait dengan kinerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, ada kalanya kompetensi pegawai tidak sejalan dengan tugas yang diemban. Beberapa pegawai yang ditempatkan di Biro Umum memiliki latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan tugas mereka, seperti lulusan sekolah menengah atas, sarjana pertanian, dan sebagainya. Ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas pekerjaan ini tentu dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai, khususnya di Biro Umum.

Melihat aktivitas kerjasama di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, terkadang para pegawai belum menunjukkan kerja sama yang baik dalam melaksanakan tugas mereka. Padahal, seringkali

seorang pegawai akan merasa lebih ringan dalam menyelesaikan pekerjaan yang terasa berat apabila dilakukan secara tim, dengan adanya koordinasi yang baik antar pegawai. Tanpa kerjasama dan koordinasi yang efektif, penyelesaian tugas di suatu lembaga tidak akan berjalan dengan efisien. Para pegawai administrasi di Biro Umum juga belum memperlihatkan kerjasama yang optimal dalam pelaksanaan tugas. Hal ini terlihat ketika pegawai atau pejabat yang memiliki tugas dan bagian berbeda, terkadang saling melemparkan tanggung jawab, terutama ketika pimpinan memberikan tugas. Mereka terkadang menyatakan bahwa tugas tersebut bukan bagian mereka, padahal setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan seharusnya dikerjakan dengan kerjasama dan koordinasi antara pegawai. Di banyak instansi pemerintahan, termasuk di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, terdapat tantangan besar dalam meningkatkan motivasi pegawai. Salah satu tantangan utama adalah minimnya sistem penghargaan yang memberikan pengakuan terhadap kinerja pegawai yang unggul. Banyak pegawai yang merasa bahwa usaha keras yang mereka lakukan tidak mendapatkan penghargaan yang sebanding, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan secara formal. Selain itu, faktor lingkungan kerja yang kurang kondusif juga seringkali menjadi penghambat. Lingkungan kerja yang monoton, kurangnya fasilitas yang memadai, serta ketidakjelasan dalam jenjang karir seringkali membuat pegawai merasa tidak dihargai dan akhirnya kehilangan motivasi untuk bekerja secara maksimal. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab juga sering mengarah pada rendahnya tingkat motivasi dan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan faktor yang krusial dalam menilai efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelaksanaan tugas dan fungsi (tupoksi) oleh pegawai negeri sipil (PNS) perlu dilakukan dengan struktur yang jelas, pengukuran yang tepat, dan tanggung jawab yang dapat dipertanggungjawabkan. Di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, keberhasilan kinerja pegawai sangat berkontribusi pada kelancaran administrasi dan pengelolaan pemerintahan daerah. Namun, berdasarkan data capaian kinerja selama satu tahun (2024), diketahui bahwa pelaksanaan tupoksi oleh pegawai belum sepenuhnya memenuhi target yang diinginkan. Rata-rata tingkat pencapaian kerja hanya mencapai 75,48%, yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah tugas yang diberikan dan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Keadaan ini menandakan bahwa ada tantangan dalam pengelolaan beban kerja, efektivitas koordinasi, serta sistem pelaporan kinerja.

4.1.1 Kuantitas Kerja

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2020), kuantitas kerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam periode tertentu, dan hal ini menjadi salah satu indikator utama dalam mengukur produktivitas individu dalam suatu organisasi. Diketahui bahwa kuantitas kerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik yang mendukung maupun yang menghambat. Di sisi positif, sebagian besar pegawai menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan kesadaran akan tanggung jawabnya, dimana pegawai mampu menyelesaikan tugas-tugas administratif secara rutin meskipun dalam tekanan waktu dan keterbatasan sumber daya. Selain itu menunjukkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada masing-masing pegawai sering kali tidak proporsional, baik dari segi jumlah maupun jenis tugas. Beberapa pegawai dituntut menyelesaikan tugas dalam jumlah besar dalam waktu singkat, sementara yang lain memiliki beban kerja yang relatif ringan. Ketimpangan ini turut berpengaruh terhadap pencapaian kuantitas kerja secara keseluruhan di lingkungan biro. Temuan ini sejalan dengan data kuantitatif dari aplikasi SIMPEG, yang mencatat jumlah tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang bervariasi tiap bulan, dengan tingkat realisasi pekerjaan yang juga fluktuatif. Misalnya, pada bulan Juni tingkat realisasi mencapai 100%, tetapi pada bulan Agustus hanya 54,76% dari 42 tupoksi yang berhasil diselesaikan. Bahkan, rata-rata realisasi bulanan selama satu tahun hanya mencapai 75,48%. Artinya, hampir seperempat tugas tidak diselesaikan tepat waktu atau sesuai target. Variasi ini menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan beban kerja, efisiensi waktu, serta efektivitas koordinasi antarpegawai. Selain itu, meskipun tingkat kehadiran pegawai tergolong sangat baik, dengan total ketidakhadiran hanya 18 hari dalam satu tahun (semua karena alasan sakit), namun realisasi kerja yang tidak sepenuhnya optimal menunjukkan bahwa keberadaan fisik pegawai belum tentu menjamin tingginya kuantitas kerja. Artinya, kehadiran belum selalu berbanding lurus dengan produktivitas.

Dalam perspektif Mangkunegara (2020), kuantitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kompetensi pegawai, motivasi, pembagian tugas yang jelas, serta sistem kerja yang mendukung. Dalam konteks Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan, sejumlah masalah ditemukan:

1. Kompetensi yang tidak sesuai dengan tugas, seperti latar belakang pendidikan yang tidak linier dengan bidang kerja.
2. Minimnya kerja sama antarpegawai, yang menyebabkan ketidakefisienan dalam penyelesaian tugas bersama.
3. Kurangnya sistem penghargaan dan motivasi, yang membuat pegawai kurang terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.
4. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, termasuk ketidakjelasan peran dan jenjang karir.

Kondisi-kondisi ini menjadi penghambat dalam pencapaian kuantitas kerja secara optimal. Ketidaksesuaian antara tugas yang diberikan dan realisasi hasil kerja menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap struktur kerja, sistem pembagian tugas, serta penguatan aspek motivasi dan kompetensi pegawai. Secara keseluruhan, meskipun semangat kerja dan kedisiplinan pegawai tergolong baik, namun tantangan-tantangan struktural dan manajerial masih menjadi penghambat dalam mencapai kuantitas kerja yang maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan dalam hal manajemen sumber daya manusia, pembagian beban kerja, dan peningkatan kompetensi serta motivasi pegawai agar kinerja kuantitatif di masa mendatang dapat ditingkatkan.

4.1.2 Kualitas Kerja

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintah merupakan salah satu aspek penting dalam menunjang efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Salah satu indikator utama dari kinerja tersebut adalah kualitas kerja, yang mencerminkan ketepatan, kerapian, efektivitas, dan nilai tambah dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, kualitas kerja pegawai dinilai cukup baik dalam beberapa aspek, seperti ketelitian dalam penyusunan dokumen, kemampuan teknis dalam menjalankan tugas, serta tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan. Para pimpinan maupun bawahan mengakui adanya komitmen kerja dari sebagian besar pegawai, termasuk kehadiran yang konsisten dan kemampuan menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Data dari aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) mendukung temuan dari hasil wawancara, terutama dalam hal tingkat kehadiran yang tinggi sepanjang tahun. Dari total 49 pegawai tetap, tingkat kehadiran hampir 100% pada Triwulan I hingga III, dengan ketidakhadiran hanya tercatat pada Triwulan IV sebanyak 18 hari karena sakit. Hal ini mencerminkan disiplin kerja yang tinggi, yang juga menjadi salah satu fondasi dari kualitas kerja yang baik. Namun demikian, apabila ditinjau dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), terdapat ketidaksesuaian antara beban kerja dan realisasi kerja, terutama pada bulan-bulan tertentu. Data menunjukkan bahwa pada bulan Agustus, dari 42 tupoksi yang ditugaskan, hanya 54,76% yang berhasil diselesaikan. Ini menunjukkan adanya penurunan efisiensi dalam penyelesaian tugas, yang mengindikasikan fluktuasi dalam kualitas kerja pegawai.

Secara rata-rata, tingkat realisasi pekerjaan bulanan adalah 75,48%. Meskipun angka ini menunjukkan capaian yang relatif baik, namun masih terdapat 24,52% pekerjaan yang tidak terselesaikan sesuai rencana. Ini menjadi indikasi bahwa kualitas kerja belum sepenuhnya optimal. Jika mengacu pada teori Mangkunegara (2020), kualitas kerja yang tinggi seharusnya ditandai dengan hasil yang mendekati sempurna dari sisi ketepatan dan penyelesaian tugas. Kualitas kerja pegawai di Biro Umum dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang mendukung maupun yang menghambat. Faktor pendukung antara lain adalah:

1. Motivasi internal pegawai, seperti komitmen terhadap pelayanan publik.
2. Disiplin kerja yang tinggi, sebagaimana tercermin dari data kehadiran.
3. Tanggung jawab individu, terutama dalam menyelesaikan tugas secara mandiri.

Namun, terdapat pula sejumlah faktor penghambat kualitas kerja, seperti:

1. Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai dengan tugas yang diberikan. Beberapa pegawai berlatar belakang pendidikan non-administratif yang kurang relevan dengan pekerjaan mereka.
2. Minimnya koordinasi dan kerjasama antardivisi, sehingga menyebabkan tugas tidak dikerjakan secara kolektif.
3. Kurangnya sistem penghargaan (*reward system*) yang menyebabkan motivasi menurun.
4. Lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti fasilitas yang terbatas dan ketidakjelasan jenjang karir.

Ketidacocokan kompetensi pegawai terhadap bidang tugas menyebabkan kualitas penyelesaian pekerjaan menjadi tidak maksimal. Pegawai tidak hanya kesulitan dalam memahami substansi tugas, tetapi juga mengalami

hambatan teknis dalam pelaksanaannya. Selain itu, kurangnya kerjasama tim antarpegawai menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas kolektif. Dalam pandangan Mangkunegara, kualitas kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan kerja (*ability*) dan motivasi kerja (*motivation*). Dalam konteks Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan, motivasi tampaknya cukup kuat ditunjukkan melalui kedisiplinan dan komitmen sebagian besar pegawai. Namun, kemampuan kerja masih menjadi kendala karena kurangnya kesesuaian antara pegawai dan tugas yang diemban. Ketidakmerataan kualitas kerja pegawai memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Meskipun secara umum capaian kinerja sudah memuaskan, namun untuk mencapai kualitas layanan publik yang optimal, dibutuhkan manajemen kinerja yang lebih adaptif dan strategis, termasuk pelatihan kompetensi, pembinaan kedisiplinan, sistem *reward and punishment*, serta penyelarasan antara penugasan dengan kompetensi personal.

4.1.3 Ketepatan Waktu

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi pemerintahan. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Salah satu aspek utama dalam pengukuran kinerja tersebut adalah ketepatan waktu kerja, yang mencakup kedisiplinan dalam hadir, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta konsistensi dalam mematuhi jadwal kerja. Pada Kantor Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan kedisiplinan yang cukup tinggi dalam hal kehadiran dan penyelesaian tugas. Pegawai umumnya datang tepat waktu, mengikuti jam kerja yang telah ditetapkan, dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu. Namun demikian, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan masih terkendala oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kurangnya sistem monitoring dan evaluasi berkala terhadap output kerja.
2. Beban kerja yang tidak merata antar pegawai, di mana sebagian pegawai merasa kewalahan sementara yang lain justru kurang tugas.
3. Koordinasi antar bagian yang belum optimal, yang menyebabkan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas bersama.
4. Tumpang tindih tugas dan ketidakjelasan wewenang, yang menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan dan eksekusi.
5. Minimnya reward system yang mendorong kedisiplinan kerja. Akibatnya, tidak ada insentif tambahan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja tepat waktu dan konsisten.

Berdasarkan data dari SIMPEG, kinerja kehadiran pegawai selama satu tahun terakhir menunjukkan hasil yang sangat baik. Tingkat kehadiran tetap tinggi selama tiga triwulan pertama dengan tidak ada ketidakhadiran tanpa keterangan (*alpha*) maupun izin. Hanya pada Triwulan IV terdapat 18 hari ketidakhadiran karena sakit. Secara umum, data ini menunjukkan bahwa kedisiplinan waktu dalam hal kehadiran tergolong sangat memuaskan. Namun, jika dilihat dari realisasi pekerjaan (*tupoksi*), ditemukan bahwa rata-rata capaian realisasi kerja hanya sebesar 75,48%. Artinya, hampir seperempat dari pekerjaan yang direncanakan tidak terselesaikan. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai hadir secara fisik, namun efektivitas penyelesaian tugas secara tepat waktu belum sepenuhnya optimal. Kinerja penyelesaian tugas tertinggi tercapai pada bulan Juni (100%), sementara bulan Agustus menunjukkan capaian terendah (54,76%). Hal ini mencerminkan bahwa terdapat ketimpangan dalam distribusi beban kerja, lemahnya perencanaan waktu, dan kemungkinan kurangnya motivasi atau kejelasan tugas.

Dalam perspektif Mangkunegara (2020), kinerja yang baik mencerminkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu secara efektif untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Ketepatan waktu tidak hanya terkait dengan kehadiran, tetapi juga kemampuan dalam merencanakan, mengatur, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Berdasarkan ketepatan waktu dalam aspek kehadiran cukup sesuai dengan standar teoritis. Namun dalam aspek penyelesaian tugas, masih terdapat kesenjangan antara perencanaan dan realisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu dalam konteks produktivitas belum sepenuhnya tercapai. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja dalam perspektif Mangkunegara, seperti kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi, juga terlihat memengaruhi di lingkungan Biro Umum. Minimnya motivasi karena kurangnya penghargaan, serta ketidaksesuaian kompetensi dengan tugas, menjadi hambatan signifikan dalam optimalisasi kinerja berbasis waktu.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat dirumuskan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan ketepatan waktu kerja pegawai:

1. Peningkatan monitoring kinerja secara berkala, agar ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dapat terus dikontrol.

2. Penguatan sistem reward and punishment untuk mendorong pegawai bekerja tepat waktu dan sesuai target.
3. Perbaikan sistem pembagian tugas dan beban kerja agar lebih proporsional dan tidak memberatkan individu tertentu.
4. Peningkatan pelatihan dan penempatan pegawai sesuai kompetensi, untuk mencegah mismatch antara tugas dan keahlian.
5. Penguatan komunikasi dan koordinasi antar bagian untuk mempercepat proses kerja lintas unit.

4.1.4 Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2020) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam indikator kerjasama, kinerja pegawai dapat tercermin dari kemampuan individu untuk bekerja sama dalam tim, mendukung rekan kerja, serta berkontribusi terhadap penyelesaian tugas secara kolektif. Pada Kantor Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan, ditemukan bahwa kerjasama antarpegawai belum berjalan secara optimal. Beberapa informan menyampaikan bahwa terdapat kecenderungan saling melempar tanggung jawab antarpegawai ketika diberikan tugas oleh atasan, terutama jika tugas tersebut dianggap bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan masing-masing. Hal ini menunjukkan lemahnya budaya kerja kolektif yang seharusnya mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas secara kolaboratif. Situasi ini juga diperkuat oleh pengamatan terhadap data dari aplikasi SIMPEG, di mana tingkat penyelesaian tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai mengalami fluktuasi yang signifikan dari bulan ke bulan. Meskipun terdapat pencapaian 100% pada bulan Juni, pada bulan Agustus realisasi pelaksanaan tugas hanya sebesar 54,76% dari total 42 tupoksi. Penurunan kinerja ini dapat dihubungkan dengan lemahnya koordinasi dan kerjasama antartim, yang seharusnya dapat meringankan beban kerja individu dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan tugas.

Mangkunegara (2020) juga menegaskan bahwa kerjasama dalam tim sangat dipengaruhi oleh aspek komunikasi, keterbukaan, dan kesediaan untuk membantu sesama rekan kerja. Dalam praktik di Biro Umum, masih terlihat adanya individualisme kerja yang menyebabkan ketidakefektifan penyelesaian tugas. Hal ini berdampak pada produktivitas organisasi secara menyeluruh. Selain itu, faktor kompetensi juga turut memengaruhi rendahnya kerjasama. Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas yang diemban oleh beberapa pegawai mengakibatkan kurangnya kepercayaan diri untuk berkolaborasi, serta terbatasnya kontribusi dalam kerja tim. Hal ini diperparah oleh minimnya pelatihan dan pengembangan kapasitas yang secara sistematis difasilitasi oleh instansi. Dari segi data kehadiran pegawai, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dan kedisiplinan secara umum berada pada kategori baik. Sepanjang tahun, hanya terdapat 18 hari ketidakhadiran karena sakit tanpa adanya izin atau alpha, yang menunjukkan komitmen pegawai dalam hal kehadiran. Namun, kehadiran fisik tidak selalu mencerminkan efektivitas kerja tim jika tidak dibarengi dengan kerjasama fungsional antarpegawai.

Motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation/PSM*) juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi semangat kerjasama. Ketiadaan sistem penghargaan yang memadai dan lingkungan kerja yang kurang mendukung menjadikan pegawai merasa kurang dihargai, yang pada akhirnya menurunkan motivasi untuk bekerja sama secara aktif. Apabila disandingkan dengan teori kinerja Mangkunegara (2020), maka permasalahan kerjasama di Kantor Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan mengindikasikan lemahnya implementasi aspek perilaku kerja tim yang seharusnya menjadi bagian dari kinerja efektif. Dalam teori tersebut, kerjasama erat kaitannya dengan kemampuan interpersonal, orientasi kolektif, serta tanggung jawab bersama yang belum sepenuhnya terefleksi di dalam praktik kerja birokrasi tersebut. Kinerja yang baik, menurut Mangkunegara, bukan hanya sekadar memenuhi target individual, tetapi juga diukur dari seberapa besar kontribusi seorang pegawai terhadap hasil kerja bersama dalam satu unit kerja. Oleh karena itu, penyempurnaan sistem kerja berbasis tim, penguatan budaya kolaboratif, serta pelatihan pengembangan soft skills menjadi kebutuhan mendesak agar kinerja pegawai dapat meningkat secara menyeluruh. Temuan ini memberikan gambaran bahwa untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, terutama dalam aspek kerjasama, Kantor Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan perlu:

1. Membangun sistem koordinasi yang terstruktur untuk mendukung kerja lintas bagian;
2. Melakukan pelatihan dan pengembangan kapasitas tim, khususnya dalam penguatan budaya kerja kolektif;
3. Memberikan insentif berbasis kinerja tim, bukan hanya individu;
4. Menyesuaikan penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi, agar kontribusi kerja lebih optimal;

5. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, termasuk sarana dan prasarana kerja yang memadai.

4.1.5 Disiplin

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2020:67), kinerja pegawai ditentukan oleh kombinasi antara kemampuan, motivasi, dan disiplin kerja. Salah satu indikator utama yang mencerminkan kinerja tersebut adalah disiplin, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan, sebagian besar pegawai menunjukkan komitmen terhadap kedisiplinan, khususnya dalam hal ketepatan waktu, kehadiran, dan kepatuhan terhadap perintah atasan. Hal ini selaras dengan data dari aplikasi SIMPEG, yang menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai tergolong sangat baik selama tiga triwulan pertama, dengan tidak adanya catatan ketidakhadiran karena sakit, izin, maupun tanpa keterangan (alpha). Baru pada Triwulan IV, ditemukan 18 hari ketidakhadiran akibat sakit, namun tetap tanpa kasus alpha atau izin. Data tersebut menggambarkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Kantor Biro Umum masih cukup tinggi. Secara persentase kehadiran, dapat dikatakan bahwa mayoritas pegawai memiliki motivasi dan kesadaran yang tinggi untuk hadir secara konsisten. Dalam teori Mangkunegara, disiplin yang tinggi merupakan bentuk internalisasi nilai dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya, yang juga berdampak pada produktivitas organisasi. Namun demikian, munculnya kasus ketidakhadiran di Triwulan IV patut dicermati. Dalam konteks teori, hal ini bisa dikaitkan dengan kebutuhan organisasi untuk membangun sistem dukungan kesejahteraan dan kesehatan pegawai, agar kondisi fisik maupun mental pegawai tetap optimal dan tidak mengganggu kinerja. Mangkunegara (2020) menegaskan bahwa disiplin kerja yang konsisten akan sulit dicapai jika organisasi mengabaikan aspek kesejahteraan pegawai.

Selain disiplin, kinerja juga dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan data SIMPEG, realisasi pekerjaan bervariasi tiap bulan. Tertinggi terjadi pada bulan Juni dengan tingkat penyelesaian 100%, dan terendah pada bulan Agustus hanya 54,76%. Rata-rata realisasi kinerja selama setahun mencapai 75,48%, menunjukkan bahwa meskipun mayoritas tugas dapat diselesaikan, masih terdapat sekitar 25% tugas yang tidak terealisasi. Dalam perspektif Mangkunegara, situasi ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti beban kerja yang tidak seimbang, ketidaksesuaian kompetensi, kurangnya koordinasi tim, serta minimnya penghargaan dan motivasi ekstrinsik. Beberapa wawancara mendukung hal ini, di mana pegawai menyampaikan bahwa ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, lemahnya kerja sama antarbagian, dan tidak adanya sistem penghargaan yang adil turut memengaruhi semangat dan kinerja kerja. Beberapa faktor pendukung disiplin kerja, yaitu:

1. Kepemimpinan yang tegas dan memberikan contoh baik
2. Sistem absensi dan pengawasan rutin
3. Motivasi internal pegawai untuk menjaga nama baik instansi
4. Pembagian tugas yang jelas oleh atasan
5. Sedangkan faktor penghambat yang muncul antara lain:
6. Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan tugas
7. Minimnya penghargaan atas kinerja baik
8. Kondisi kerja yang tidak selalu kondusif
9. Kelemahan dalam koordinasi dan kerja sama tim

Jika mengacu pada Mangkunegara (2020), disiplin kerja tidak hanya soal kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga tentang lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan dan hukuman yang adil, serta kesesuaian antara beban kerja dan kemampuan pegawai. Maka, upaya peningkatan disiplin harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari aspek manajerial, struktural, hingga kesejahteraan individu pegawai. Disiplin kerja yang tinggi seperti yang tampak di Kantor Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan patut dipertahankan dan ditingkatkan. Namun, fluktuasi kinerja tupoksi dan munculnya hambatan internal menunjukkan bahwa perlu adanya strategi berkelanjutan untuk:

1. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai
2. Memperbaiki sistem insentif dan penghargaan
3. Memperkuat budaya kerja kolaboratif
4. Menyediakan dukungan kesehatan dan psikologis yang memadai

Dengan demikian, kedisiplinan yang telah baik dapat diperkuat menjadi modal utama untuk pencapaian kinerja yang lebih optimal, sejalan dengan prinsip-prinsip kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara.

4.1.6 Inisiatif

Indikator inisiatif merupakan salah satu elemen penting dalam menilai kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2020), inisiatif didefinisikan sebagai kemampuan pegawai untuk secara aktif mengembangkan ide, mencari solusi atas masalah, serta mengambil langkah-langkah produktif tanpa harus menunggu perintah langsung dari atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi biasanya menunjukkan semangat kerja yang tinggi, mampu memecahkan masalah secara mandiri, dan berkontribusi dalam peningkatan mutu pelayanan publik. Pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih bekerja secara *by order* atau menunggu perintah dari atasan untuk menjalankan tugas. Meskipun beberapa pegawai menunjukkan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun pengambilan inisiatif dalam bentuk terobosan baru, ide efisiensi kerja, maupun antisipasi terhadap kendala belum terlihat secara merata di semua bagian. Minimnya inisiatif juga terlihat dari kurangnya koordinasi antar bagian, terutama ketika menghadapi tugas lintas bidang. Pegawai cenderung melempar tanggung jawab ketika tugas tidak secara spesifik disebutkan dalam bidang mereka, padahal penyelesaian tugas biro umum seharusnya mengedepankan kerja tim dan komunikasi lintas fungsi. Hal ini menunjukkan adanya kultur kerja yang masih menekankan hierarki komando dibandingkan budaya kolaboratif dan inisiatif personal.

Data dari aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai di Kantor Biro Umum cukup baik. Selama tiga triwulan pertama, tidak tercatat ketidakhadiran karena sakit, izin, atau tanpa keterangan. Hanya pada triwulan IV terdapat 18 hari ketidakhadiran karena sakit. Secara keseluruhan, kehadiran yang tinggi mencerminkan kedisiplinan pegawai dan dapat menjadi indikator positif dari motivasi kerja mereka. Namun, bila dikaitkan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi (tupoksi), terlihat adanya ketidakseimbangan antara beban tugas dan penyelesaian kerja. Realisasi pekerjaan bervariasi setiap bulan, dengan tingkat terendah sebesar 54,76% pada bulan Agustus dan tertinggi 100% pada bulan Juni. Rata-rata realisasi kerja bulanan berada pada angka 75,48%, yang mengindikasikan bahwa sekitar 25% tupoksi tidak terselesaikan setiap bulan.

Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai hadir secara fisik, belum tentu mereka memiliki inisiatif dan dorongan internal untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hal ini bisa disebabkan oleh beban kerja yang tidak merata, kompetensi yang kurang sesuai dengan bidang tugas, serta kurangnya sistem insentif dan penghargaan atas inisiatif dan kinerja individu. Ketika dikaitkan dengan teori Mangkunegara, kondisi ini mencerminkan kurang berkembangnya inisiatif sebagai perilaku kinerja. Pegawai belum secara aktif mengidentifikasi masalah kerja, memberikan saran inovatif, atau mengambil peran proaktif dalam menyelesaikan tugas. Padahal, pegawai yang memiliki inisiatif tinggi akan mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Faktor penghambat utama inisiatif di lingkungan Biro Umum Setda Papua Selatan antara lain:

1. Ketidakcocokan kompetensi dan tugas, di mana beberapa pegawai berasal dari latar belakang pendidikan yang tidak relevan.
2. Kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan, yang menyebabkan pegawai merasa tidak termotivasi untuk menunjukkan kinerja lebih.
3. Budaya kerja sektoral, yang membuat pegawai enggan terlibat di luar tupoksi mereka.
4. Minimnya pelatihan pengembangan diri dan keterampilan manajerial.

Sebaliknya, faktor pendukung muncul dari:

1. Tingkat kedisiplinan dan kehadiran tinggi, yang menunjukkan dasar etos kerja positif.
2. Komitmen beberapa pegawai terhadap penyelesaian tugas, terutama di triwulan-triwulan dengan pencapaian tinggi.
3. Implikasi dan Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat indikasi disiplin kerja yang baik, namun inisiatif pegawai sebagai bagian dari kinerja masih perlu ditingkatkan. Untuk itu, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

1. Penguatan pelatihan dan pengembangan kompetensi, khususnya yang relevan dengan tugas biro umum.
2. Penerapan sistem reward and recognition, yang memberikan penghargaan pada pegawai yang menunjukkan inisiatif dan kinerja unggul.
3. Mendorong budaya kerja kolaboratif, yang membuka ruang bagi komunikasi lintas bidang dan partisipasi aktif.
4. Evaluasi beban kerja dan distribusi tugas, untuk memastikan proporsionalitas dan mencegah overload pada pegawai tertentu.

Dengan implementasi langkah-langkah tersebut, indikator inisiatif sebagai bagian dari kinerja pegawai dapat

ditingkatkan dan selaras dengan standar profesionalisme yang diharapkan dalam pemerintahan daerah.

4.1.7 *Komunikasi*

Dalam konteks kinerja organisasi publik, komunikasi merupakan elemen penting yang berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pegawai. Menurut Mangkunegara (2020), komunikasi yang baik dalam organisasi dapat menciptakan pemahaman bersama, menghindari miskomunikasi, serta memperkuat koordinasi antara pimpinan dan bawahan maupun antarpegawai. Komunikasi yang efektif juga menjadi fondasi dalam membangun kerja sama, menyampaikan instruksi, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, diperoleh gambaran bahwa komunikasi antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan belum berjalan secara optimal. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa koordinasi antarbagian masih minim, seringkali terjadi tumpang tindih tugas, dan tidak adanya kejelasan informasi dalam pelimpahan tanggung jawab. Salah satu fenomena yang menonjol adalah kecenderungan pegawai untuk saling melempar tanggung jawab ketika mendapatkan perintah langsung dari pimpinan, dengan alasan bahwa tugas tersebut bukan bagian dari kewenangannya. Hal ini menunjukkan adanya ketidakjelasan dalam saluran komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Situasi ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara bahwa lemahnya komunikasi dapat menyebabkan menurunnya efektivitas kerja, terbatasnya kolaborasi, dan rendahnya akuntabilitas pegawai terhadap pekerjaan. Komunikasi yang buruk juga berimplikasi terhadap rendahnya rasa memiliki terhadap tugas dan fungsi yang diberikan oleh organisasi. Lebih lanjut, berdasarkan data SIMPEG yang mencatat kinerja dan tingkat kehadiran pegawai, diketahui bahwa:

1. **Tingkat Kehadiran:** Selama tiga triwulan pertama, kehadiran pegawai tercatat sangat baik, tanpa adanya izin, sakit, atau ketidakhadiran tanpa keterangan. Namun pada triwulan IV, tercatat 18 hari ketidakhadiran akibat sakit. Secara umum, tingkat absensi tergolong sangat rendah, yang menunjukkan bahwa dari sisi disiplin kehadiran, pegawai telah menunjukkan komitmen kerja yang positif. Ini mencerminkan kesiapan pegawai untuk hadir secara fisik di tempat kerja, meskipun belum tentu didukung oleh komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif.
2. **Tingkat Penyelesaian Tugas (Tupoksi):** Data menunjukkan bahwa tingkat realisasi pelaksanaan tugas bervariasi setiap bulan, dengan angka tertinggi mencapai 100% pada bulan Juni dan terendah hanya 54,76% pada bulan Agustus. Rata-rata tingkat pencapaian kinerja pegawai selama satu tahun adalah 75,48%, yang mengindikasikan bahwa terdapat selisih hampir 25% antara tugas yang direncanakan dengan tugas yang terealisasi. Ketimpangan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor komunikasi internal, seperti tidak jelasnya instruksi kerja, kurangnya koordinasi, atau rendahnya pemahaman bersama terhadap target dan peran masing-masing.

Dalam teori kinerja menurut Mangkunegara (2020), komunikasi merupakan bagian dari perilaku kerja yang dapat memengaruhi pencapaian target organisasi. Komunikasi yang tidak efektif akan berdampak langsung pada penurunan kuantitas dan kualitas kerja, serta memperbesar potensi konflik antarpegawai. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, beberapa pegawai menyatakan adanya hambatan dalam komunikasi lintas bagian. Beberapa pegawai administrasi masih bekerja secara individu tanpa koordinasi yang jelas, dan komunikasi antara bagian umum, perlengkapan, dan rumah tangga belum terintegrasi dengan baik. Hal ini memperlambat proses kerja dan menyebabkan beberapa tugas tidak terselesaikan tepat waktu. Kondisi tersebut diperparah oleh ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan bidang tugas yang dijalankan, sehingga komunikasi teknis dalam pekerjaan tidak berjalan secara efektif. Pegawai yang tidak memiliki pemahaman yang cukup terhadap substansi tugasnya akan kesulitan menjalin komunikasi kerja yang produktif dengan rekan kerja maupun atasan. Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Komunikasi internal yang lemah menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi rendahnya capaian kinerja pegawai.
2. Tingkat kehadiran yang tinggi tidak serta merta menjamin kinerja optimal, apabila tidak diiringi dengan koordinasi dan komunikasi kerja yang baik.
3. Ketidakefektifan komunikasi juga menyebabkan ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai, rendahnya inisiatif, dan melemahnya kolaborasi tim.

Berdasarkan teori Mangkunegara (2020), untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal, organisasi perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah, serta memperkuat kultur kerja kolaboratif. Pelatihan komunikasi interpersonal, penyusunan SOP komunikasi internal, serta pemetaan ulang struktur koordinasi kerja dapat menjadi strategi awal untuk memperbaiki kualitas komunikasi di lingkungan Biro Umum Setda Papua Selatan.

4.1.8 Pengembangan Diri

Pengembangan diri merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pegawai, yang mencerminkan upaya individu untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kontribusinya terhadap organisasi. Menurut Mangkunegara (2020), pengembangan diri dalam konteks kinerja pegawai mencakup kesediaan dan inisiatif pegawai untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, keterlibatan dalam tugas-tugas baru, serta kemauan untuk beradaptasi dengan tantangan dan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum menunjukkan inisiatif yang optimal dalam pengembangan diri. Banyak pegawai yang belum mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan secara aktif, dan ada pula yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dengan tugas pokok dan fungsinya. Misalnya, terdapat pegawai dengan latar belakang pendidikan non-administrasi seperti pertanian atau lulusan sekolah menengah atas yang ditempatkan dalam fungsi pelayanan administrasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian kompetensi dengan tugas belum sepenuhnya tercapai. Data SIMPEG mendukung temuan tersebut, di mana tingkat capaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dalam satu tahun rata-rata hanya mencapai 75,48%. Realisasi kinerja yang tidak optimal ini dapat dikaitkan dengan minimnya upaya pengembangan diri, baik dari sisi individu maupun organisasi. Pada bulan Agustus, misalnya, hanya 54,76% dari tupoksi yang berhasil diselesaikan, menandakan potensi kendala dalam kemampuan teknis atau manajerial pegawai. Selain itu, adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan bidang tugasnya turut memperkuat bahwa kapasitas individu belum terkelola secara maksimal melalui pengembangan diri yang berkelanjutan.

Menurut Mangkunegara (2020), pengembangan diri erat kaitannya dengan motivasi intrinsik dan dukungan organisasi. Dalam konteks Biro Umum Setda Papua Selatan, motivasi pegawai untuk mengembangkan diri tampaknya belum terbentuk secara kuat. Wawancara menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa kurang mendapat dukungan dari organisasi, seperti minimnya kesempatan mengikuti pelatihan, tidak adanya sistem penghargaan bagi pegawai berprestasi, serta belum jelasnya jenjang karir yang tersedia. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif bagi pertumbuhan profesional pegawai. Di sisi lain, data SIMPEG mengenai tingkat kehadiran menunjukkan angka yang sangat baik dengan tingkat absensi yang rendah. Selama tiga triwulan pertama, tidak ada ketidakhadiran tercatat, dan hanya 18 hari sakit yang tercatat di triwulan keempat. Tingginya tingkat kehadiran ini bisa menjadi indikasi positif terhadap disiplin dan loyalitas kerja pegawai. Namun, disiplin kehadiran belum cukup untuk menjamin kinerja optimal jika tidak diiringi dengan peningkatan kapasitas melalui pengembangan diri.

Ketidakseimbangan antara kedisiplinan dalam kehadiran dan rendahnya capaian tupoksi menunjukkan adanya celah dalam manajemen kinerja. Pegawai hadir secara fisik, tetapi belum secara penuh berkontribusi terhadap target organisasi karena kurangnya kesiapan kompetensi atau motivasi dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan diri yang lebih sistematis melalui pelatihan berbasis kebutuhan, rotasi pekerjaan, penempatan berdasarkan kompetensi, serta insentif yang mendorong motivasi belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa indikator pengembangan diri pada pegawai Biro Umum Setda Papua Selatan masih memerlukan perhatian serius. Upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui kedisiplinan kehadiran, tetapi juga harus didorong oleh peningkatan kompetensi dan motivasi individu untuk terus belajar dan berkembang. Penguatan budaya kerja yang mendukung pembelajaran, pelatihan, serta sistem penghargaan yang adil merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan berada pada kategori cukup baik, namun masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu ditangani secara strategis dan berkelanjutan. Secara umum, pegawai menunjukkan komitmen terhadap tugas, tercermin dari tingkat kedisiplinan kehadiran yang tinggi, hubungan kerja yang cukup harmonis, dan adanya kesediaan dalam menjalankan tugas rutin. Namun, indikator-indikator seperti pengembangan diri, inisiatif kerja, dan kreativitas belum optimal, yang mengindikasikan masih rendahnya motivasi intrinsik serta keterbatasan dalam akses terhadap pelatihan atau peluang peningkatan kompetensi.

4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kerja Pegawai

4.2.1 Faktor Pendukung

4.2.1.1 Tingkat Kehadiran dan Komitmen

Tingkat kehadiran dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan merupakan faktor fundamental dalam mendukung pencapaian kinerja. Kehadiran yang konsisten mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai, sementara komitmen terhadap tugas menunjukkan loyalitas terhadap instansi. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins (2020) yang menyatakan bahwa kedisiplinan kerja berkontribusi langsung terhadap produktivitas organisasi.

4.2.1.2. Komunikasi dan Lingkungan Kerja

Komunikasi efektif antarpegawai dan antara pimpinan dengan staf turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif memungkinkan pegawai untuk saling mendukung dan menyelesaikan pekerjaan secara kolektif. Hal ini memperkuat pendapat Mangkunegara (2020) bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan pegawai.

4.2.1.3. Evaluasi Kinerja

Adanya sistem evaluasi kinerja yang berjalan dengan baik, berupa penetapan target dan pelaporan berkala, membantu dalam mengukur hasil kerja secara objektif. Evaluasi ini juga berperan sebagai alat kontrol dan umpan balik yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Ini mendukung pandangan Mathis & Jackson (2019) bahwa evaluasi kinerja yang adil dan terstruktur dapat meningkatkan akuntabilitas pegawai.

4.2.1.4. Struktur Kerja

Struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas berdasarkan kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi kerja. Kejelasan tugas membantu meminimalisir tumpang tindih pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas individu maupun tim. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara yang menyebutkan pentingnya manajemen waktu dan penguasaan teknis sebagai modal menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

4.2.1.5. Budaya Kerja dan Kepemimpinan

Budaya kerja yang fleksibel dan suportif memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas. Selain itu, gaya kepemimpinan yang memberikan arahan langsung dan jelas, menciptakan kepercayaan serta rasa aman dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan teori Goleman (2017) tentang kepemimpinan berbasis empati dan arahan yang meningkatkan efektivitas kerja tim.

4.2.2 Faktor Penghambat

4.2.2.1 Sarana Prasarana

Keterbatasan sarana pendukung seperti perangkat komputer, jaringan internet, dan sistem dokumentasi menjadi kendala utama dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa birokrasi yang panjang memperlambat proses pengambilan keputusan. Temuan ini mendukung pernyataan Simamora (2021) yang menekankan pentingnya ketersediaan fasilitas kerja dalam menunjang produktivitas pegawai.

4.2.2.2 Beban Kerja

Beban kerja yang tidak merata serta kekurangan personel dalam beberapa unit menyebabkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas. Pegawai kerap menghadapi peningkatan volume kerja secara tiba-tiba, sehingga kualitas output cenderung menurun. Fenomena ini sejalan dengan teori Workload Balance (Handoko, 2018), yang menyatakan bahwa beban kerja yang tidak proporsional dapat menurunkan efisiensi dan menyebabkan stres kerja.

4.2.2.3 Pelatihan Teknis

Kurangnya pelatihan teknis dan pembaruan pengetahuan menjadi hambatan dalam adaptasi terhadap sistem kerja baru atau teknologi digital. Pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan lanjutan mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan kerja yang semakin dinamis. Hal ini menguatkan konsep dari Werther & Davis (2016) mengenai pentingnya pelatihan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

4.2.2.4 Penghargaan

Minimnya sistem penghargaan bagi pegawai yang berprestasi turut memengaruhi motivasi kerja. Kurangnya insentif atau apresiasi terhadap kinerja positif dapat menurunkan semangat dan inisiatif pegawai dalam bekerja. Teori motivasi Herzberg (1959) juga menyebutkan bahwa faktor eksternal seperti penghargaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

4.2.2.5 Perubahan Kebijakan

Perubahan kebijakan internal yang berlangsung secara mendadak dan kurang terkoordinasi menjadi salah satu hambatan dalam pelaksanaan tugas. Pegawai mengalami kesulitan dalam menyesuaikan proses kerja, terutama saat diperlukan koordinasi lintas bidang yang tidak responsif. Temuan ini menekankan pentingnya manajemen perubahan (change management) yang terstruktur dan komunikatif seperti yang dijelaskan oleh Kotter (1996).

5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan cukup baik, hal ini sebagaimana tercermin dalam data SIMPEG dan hasil wawancara, di mana pegawai hadir secara rutin dan menunjukkan kedisiplinan waktu kerja. Namun demikian, beberapa indikator lain seperti kuantitas dan kualitas kerja, kemampuan bekerja sama, serta pengembangan diri masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan tugas yang diemban, rendahnya inisiatif, serta kurangnya pelatihan dan fasilitas pengembangan kapasitas kerja. Selain ini penelitian ini juga menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Papua Selatan adalah faktor pendukung (tingkat kehadiran dan komitmen, komunikasi dan lingkungan kerja, evaluasi kinerja, struktur kerja, budaya kerja dan kepemimpinan), dan faktor penghambat (sarana prasarana, beban kerja, pelatihan teknis, penghargaan, perubahan kebijakan).

Daftar Pustaka

- Adipratama Edwin, Ferdinand, Fitria Husnatarina. (2021). Kinerja Pegawai Pada Biro Pengadaan Barang Dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.. *Journal of Environment and Management* Vol 2 No 1.
- Chairunnisah, R. (2021), *Kinerja Karyawan*, Widina Bhakti Persada Bandung.
- Dengi Abbas, Haris Abd Kadir, Awaludin. (2020). Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Mamuju Utara., *Jurnal Kolaboratif Sains* Vol. 3 No. 7.
- Dwiyanto, Agus. (2005), *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Earl, J.K. dan Bright, J.E.H. (2007). *The Relationship Between Career Decision Status and Important Work Outcomes*. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 71 No. 2, h. 233-46.
- Fitri Lisa, Nani Sari Murni, Arie Wahyudi. (2023). Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Dinas Kesehatan Kota Prabumulih Tahun 2023, *Jurnal Kesehatan Tambusai* Vol 4 No 3.
- Handoko, T. Hani. (2016). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Mahmudah, Enny, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBRAHA Manajemen Press
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi 3 Cet 2*. Yogyakarta: UPP STIM.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Retnaningtyas Nila Rifni, Arif Kuncoro Dwi Putranto. (2020). Analisis Kinerja Pegawai Di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Vol 9 No 1*.
- Satwika Cisyia Eka, Ginung Pratidina, Faisal Tri Ramdani, Cecep Wahyudin. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Di Kelurahan Harjasari Kota Bogor, *Jurnal Karimah Tauhid* Vol 3 No 7.
- Simamora, Henry. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Wamea Santi, Nurliah Nurdin, R Luki Karunia. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penghubung Provinsi Papua Barat Di Jakarta 2023. *Journal of Public Policy and Applied Administration* Vol 6 No 2.