

KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DALAM PERCEPATAN PENGALIHAN STATUS KEPEGAWAIAN KABUPATEN/ KOTA KE PROVINSI DI PROVINSI PAPUA BARAT PASCA BERLAKUNYA UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014 TENTANG PEMERINTAHAN DAERAH

Deasy Agustina Tulus

Program Studi Magister Terapan Studi Pemerintahan, IPDN Jatinangor

Email: tulusdeasy@gmail.com

ABSTRACT

The process of transferring the employment status of employees from Regency / City to Province as a follow-up of Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government, and Circular of the Minister of Home Affairs Number: 120/253 / SJ dated January 16, 2015 concerning Organizing Government Affairs After being determined Law Number 23 of 2014, Circular of the Minister of Home Affairs Number: 120/5935 / SJ dated October 16, 2015 concerning Acceleration of Transfer of Affairs Based on Law Number 23 of 2014. Regional Personnel Board of West Papua Province as executor of governmental affairs in West Papua Province has the responsibility to carry out the transfer of employee employment status. This study aims to determine and analyze the performance of the West Papua Province Personnel Agency in accelerating the transfer of Regency / City employment status to the Province, knowing and analyzing the supporting and inhibiting factors of performance and analyzing the efforts in improving performance. This study aims to determine and analyze the performance of the West Papua Province Personnel Agency in accelerating the transfer of Regency / City employment status to the Province, knowing and analyzing the supporting and inhibiting factors of performance and analyzing the efforts in improving performance. The method used in this study is a qualitative method, data collection techniques used are interviews, observation and documentation.

The theory used in this study is the performance theory put forward by Wibowo namely Productivity, Quality, Timeliness, Cycle Time, Utilization of Resources, and Costs, and the theory of inhibiting and supporting factors as well as Efforts proposed by Stephen P. Robbins. The method used in this study is a qualitative method, data collection techniques used are interviews, observation and documentation.

The results showed that the performance of the Regional Personnel Board of West Papua Province was good enough, but there were still some obstacles such as the utilization of human resources that were still low, the use of personnel service system (SAPK) which was still low, lack of socialization about the employment status, and limitations budget. Therefore, in the study the authors conveyed several efforts to improve the performance of the Agency, such as budgeting the status transfer activities again, utilizing available technology, increasing the capacity of human resources.

Keywords : Performance, Transfer of Employment Status, Local Government Organization.

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah sesuai dengan Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan

rakyat daerah menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar

Negara Republik Indonesia Tahun 1945.¹ Pemerintah Daerah menyelenggarakan kegiatan pemerintahan sesuai dengan kebijakan daerah masing-masing sesuai dengan ketentuan dari pusat dan melakukan tugas pembantuan dari Pusat yang di berikan kepada Pemerintah Daerah. Penetapan regulasi ini mendatangkan perubahan pola pembagian kewenangan antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah dari pola pembagian kewenangan pada regulasi sebelumnya. Perubahan pola kerjasama antara pusat dan daerah yang ditetapkan di dalam undang-undang tersebut memiliki implikasi yang luas di bidang kepegawaian.

Kebijakan distribusi kepegawaian telah menandai dimulainya sebuah era baru yang mencoba menata kembali pola kerja antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan antar Pemerintah Provinsi dengan Pemerintah Kabupaten/Kota. Pembagian urusan ini dikenal dengan urusan konkuren. Urusan Pemerintahan Konkuren adalah Urusan Pemerintahan yang di bagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/ Kota².

Proses pengalihan Pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan sebagai tindak lanjut Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 120/253/SJ tanggal 16 Januari 2015 tentang Percepatan Pelaksanaan Pengalihan Urusan berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.³

¹ Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Bab I, Pasal 1

² Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 9, ayat 3

³ Surat edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 120/253/SJ tanggal 16 Januari 2015

Tabel 1
Rekap Keseluruhan Pengalihan PNS Daerah Kabupaten/Kota menjadi PNS Daerah
Provinsi Papua Barat

No	Kabupaten/Kota	Pngws. Ketenagakerjaan	Jab. Fung. Guru & Tenaga Pendidik	Bid. Kehut.	Bid. Per hub.	Bid. ESDM
1	Kota Sorong	1	465	12	-	-
2	Kab. Sorong	2	289	80	-	5
3	Kab. Sorong Selatan	-	134	21	-	-
4	Kab. Raja Ampat	1	230	50	-	-
5	Kab. Tambrauw	8	34	28	-	9
6	Kab. Maybrat	-	59	31	-	-
7	Kab. Fakfak	6	225	39	-	-
8	Kab. Kaimana	-	123	39	-	-
9	Kab. Manokwari	-	402	64	-	-
10	Kab. Teluk Wondama	3	66	36	-	-
11	Kab. Teluk Bintuni	-	141	43	-	12
12	Kab. Pegunungan Arfak	-	14	-	-	-
13	Kab. Manokwari Selatan	-	46	1	-	-
Jumlah		21	2237	444	-	26

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017 (data telah diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah PNS yang harus dialihkan status kepegawaiannya adalah sebanyak 2.728 orang. dari 2.728 orang pegawai negeri sipil dari Kabupaten/ Kota se Provinsi Papua Barat yang harus dialihkan status kepegawaiannya masih terdapat 93 orang pegawai negeri sipil yang status kepegawaiannya belum dialihkan dari pemerintah Kabupaten/Kota ke Pemerintah Provinsi Papua Barat, sementara itu berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara bahwa pengalihan pegawai negeri sipil ditetapkan terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2016, namun sampai saat ini masih terdapat 93 (Sembilan puluh tiga) orang yang belum di alihkan status kepegawaiannya.

Salah satu keterlambatan proses pengalihan pegawai pada bidang tertentu adalah kurangnya sosialisasi baik dari pemerintah pusat kepada pemerintah provinsi dan dari pemerintah provinsi ke pemerintah kabupaten/kota setelah ditetapkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Kondisi geografis Provinsi Papua Barat yang terdiri dari daerah kepulauan dan pegunungan mengakibatkan kurangnya informasi bagi pegawai dalam pendataan dan pengumpulan berkas.

Dalam pelaksanaan pengalihan status kepegawaian pegawai negeri sipil menggunakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dalam penginputan data pegawai yang digunakan secara online oleh seluruh mitra kerja Badan Kepegawaian Negara, fasilitas akses disediakan untuk seluruh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota untuk pelayanan kepegawaian. Namun pelaksanaannya belum maksimal karena jaringan internet yang sering terganggu dan mengakibatkan keterlambatan dalam proses penginputan data kepegawaian tersebut.

Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi, yaitu

sumber daya manusia. Namun keberadaan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Provinsi Papua Barat sendiri kurang mendapat perhatian terkait peningkatan kapasitas sumber daya manusianya. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya partisipasi pegawai dalam pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan penggunaan alat-alat komputerisasi, padahal proses pengalihan status kepegawaian tersebut seluruhnya melalui penggunaan sarana tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan berjalan dengan lambat karena hanya beberapa pegawai saja yang memiliki kompetensi dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merasa penting untuk melakukan penulisan ini yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah dalam percepatan pengalihan Status Kepegawaian Kabupaten/ Kota Ke Provinsi di Provinsi Papua Barat pasca berlakunya Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat Kinerja tersebut; dan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana upaya mengatasi faktor penghambat Kinerja tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji tentang kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat dalam percepatan pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota ke Provinsi, dimana pengalihan status kepegawaian pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang di alihkan menjadi pegawai pemerintah daerah Provinsi pasca berlakunya Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan demikian penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*).

Sumber data data dalam penelitian ini ada 2 (dua) yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah pemerintah daerah Provinsi Papua Barat dalam hal ini yang melaksanakan urusan administrasi kepegawaian yaitu Badan kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat. Pemerintah daerah dalam sumber yang dimaksud adalah, Sekretaris Daerah Provinsi Papua Barat, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat, Kepala BKN Regional 14, Kepala Bidang Mutasi Regional 14, Kepala Bidang Mutasi, dan Kepala Badan Bidang Data, Dokumentasi dan Informasi Kepegawaian dan PNS yang dialihkan status kepegawaiannya. Sementara itu sumber data sekunder dalam penelitian ini menggunakan peraturan-peraturan terkait pelaksanaan pengalihan status kepegawaian pegawai dan dokumen-dokumen baik berupa laporan, catatan, berkas atau bahan-bahan tertulis lainnya yang merupakan dokumen resmi yang relevan dengan tema penelitian dan dapat dijadikan referensi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sementara itu penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Pemilihan *purpose sampling* sebagai Teknik penentuan informan didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk mendalami masalah kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat dalam percepatan pengalihan status kepegawaian Kabupaten/Kota ke Provinsi pasca lahirnya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis model Miles and Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Percepatan Pengalihan Status Kepegawaian Kabupaten/ Kota ke Provinsi di Provinsi Papua Barat Pasca Lahirnya Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

a. *Produktivitas*

Produktivitas dapat dilihat dari bagaimana organisasi memanfaatkan sumber daya sebagai bentuk *input* organisasi dalam menghasilkan *output*. Penulis menemukan bahwa tingkat produktivitas dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat sangat tinggi, namun pada kenyataannya banyak program yang belum mencapai sasarannya. Hal ini memberikan gambaran bahwa evaluasi dari setiap program kerja belum berjalan dengan maksimal. Laporan capaian pekerjaan masih bersifat fiktif dan belum sesuai dengan kenyataan, sehingga hasil evaluasinya tidak memberikan masukan pada program-program kerja yang akan datang. Dampak dari hal tersebut salah satunya adalah Pencapaian target proses pengalihan status kepegawaian tidak tercapai sesuai aturan yang berlaku dimana sebagian tercapai pada tahun 2016, 2017 dan di tahun 2018 secara bertahap, atau belum mencapai target.

b. *Kualitas*

Temuan penelitian terkait indikator kualitas adalah banyaknya aduan pegawai yang

dialihkan status kepegawaiannya kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat karena terdapat banyak kesalahan dalam penerbitan SK pengalihan status kepegawaian tersebut. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang dilakukan kurang teliti karena mengejar target waktu yang ditetapkan namun dengan sumber daya yang kurang memadai. Hanya beberapa pegawai yang ditugaskan untuk penginputan data pegawai karena tidak semua pegawai memiliki kompetensi dalam pengoperasian alat-alat komputerisasi. Jumlah yang kurang memadai dari operator komputer berdampak pada kualitas pekerjaan. Temuan penelitian ini kemudian dikembangkan dan menghasilkan temuan lainnya yaitu kurangnya program peningkatan kapasitas pegawai di dalam organisasi. Adanya rasa puas yang terlalu dini dari pegawai sehingga tidak memacu motivasi dalam mengembangkan kompetensi diri.

c. *Ketepatan Waktu*

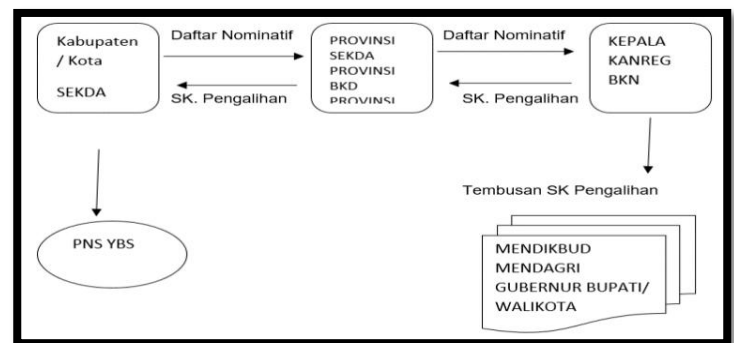
Berdasarkan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 120/235/Sj Tentang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Setelah Ditetapkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, diminta kepada Gubernur, Bupati dan Walikota, menyelesaikan secara seksama inventarisasi P3D antar tingkatan/ susunan Pemerintahan sebagai akibat dari pengalihan urusan Pemerintahan konkuren

paling lambat tanggal 31 Maret 2016 dan serah terima personel, sarana, dan prasarana serta dokumen (P2D) paling lambat 2 Oktober 2016.

Kemampuan dalam memanejemen waktu berkaitan erat dengan kebiasaan sehari-hari, apabila seorang pegawai telah terbiasa dengan bekerja tanpa *planning* atau suka menunda-nunda waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan akan sangat sulit mendisiplinkan diri dengan jadwal waktu yang terencana, dimana dalam pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi mempunyai tenggang waktu berdasarkan Surat Edaran Kepala BKN terhitung 1 Januari 2017 penyerahan P3D (Proses Pelimpahan Kewenangan Personil, Pendanaan, Sarana dan Prasarana serta Dokumen).

Pencapaian target proses pengalihan status kepegawaian tidak tercapai sesuai aturan yang berlaku dimana sebagian tercapai pada tahun 2016, 2017 dan di tahun 2018 secara bertahap, hal ini dikarenakan pengusulan secara aplikasi oleh Badan Kepegawaian daerah Kabupaten/ Kota yang tidak lengkap, begitu pula berkas fisik yang diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat terlambat bahkan ada berkas yang tidak lengkap.

Gambar 4. 1
Proses Mekanisme pengalihan



Sumber: BKN KANREG 14

d. *Cycle Time*

Pengukuran *cycle time* dalam mengukur berapa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pengalihan status kepegawaian ini, ada pada sumber daya manusia yang dimanfaatkan, dari 20 orang pegawai yang berada pada Bidang Data, Dokumentasi dan Informasi Kepegawaian, hanya 1 orang pegawai saja yang menjadi user dalam pengimputan data ahli status ke sistem aplikasi SAPK online.

siklus waktu seorang pegawai dalam menyelesaikan 1 (satu) SK pengalihan pegawai, dapat dilihat dari pegawai yang dimanfaatkan dalam proses pengalihan status kepegawaian pegawai dan kecepatan berkas fisik yang diserahkan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten/ Kota kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat, dan faktor jaringan internet yang tidak baik di Provinsi Papua Barat yang mengakibatkan waktu

yang diperlukan untuk menyelesaikan proses pengalihan status kepegawaian pegawai akan

semakin lama. Begitu sebaliknya apabila berkas fisik yang diserahkan dari BKD Kabupaten/ Kota kepada BKD Provinsi cepat dan jaringan internet di Provinsi Papua Barat baik maka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pengalihan status pegawai tersebut tidak membutuhkan waktu yang lama.

e. *Pemanfaatan Sumber Daya*

a) *Pemanfaatan Sumber Daya Manusia*

Dalam pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi di Provinsi Papua Barat Bidang yang menangani pada proses awal pengalihan status kepegawaian pada Bidang Data, Dokumentasi dan Informasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat. Sumber daya manusia pegawai negeri sipil dan tenaga kontrak pada Bidang Data, Dokumentasi dan Informasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat, dengan berjumlah 20 orang sumberdaya pegawai ini tidak tergunakan dengan maksimal. Dalam proses pelaksanaan pengalihan status kepegawaian pegawai, hanya pada sub bidang dokumentasi saja, sedangkan untuk proses pengimputan data alih status kepegawaian hanya 1 orang

saja yang menjadi *user* dalam pengimputan data ke sistem aplikasi pelayanan kepegawaian (SAPK) online.

b) *Pemanfaatan Sumber Daya Sarana dan Prasarana*

Ketersediaan sarana dan prasarana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat dalam menunjang pelaksanaan tugas, fungsi dalam pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/Kota menjadi pegawai Provinsi cukup lengkap. pemanfaatan sumber daya, baik pemanfaatan sumber daya sarana dan prasarana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat dan proses pelaksanaan pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi di Provinsi Papua Barat tidak dimanfaatkan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya kondisi sarana dan prasarana yang baik namun pegawai yang memanfaatkan dalam menunjang kegiatan pengalihan status kepegawaian tersebut hanya 1 (satu) orang. Maka tidak mengherankan jika realisasi pengalihan status

kepegawaian tersebut tidak berjalan maksimal.

f. *Biaya*

Anggaran pada suatu kegiatan pada organisasi menjadi sangat penting dalam menunjang berbagai pelaksanaan program yang sudah direncanakan jika anggaran tersebut terbatas maka program kegiatan yang direncanakan akan terbatas.

Pengalokasian anggaran khusus untuk pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian dari kabupaten/ kota ke provinsi ada pada Bidang Data, Dokumentasi Dan Informasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat, dana anggarannya sebesar Rp. 275.753.253,- pada tahun 2016. Sedangkan proses pengalihan status kepegawaian pegawai masih berjalan atau masih dikerjakan pada tahun 2017 sampai saat ini. Anggaran yang tersedia untuk proses pengalihan status kepegawaian pegawai kurang memadai dikarenakan adanya permintaan bantuan anggaran dari Badan Kepegawaian Negara Regional 14 terkait pencetakan lembar persetujuan teknis dan Surat Keputusan Peralihan pegawai, permintaan bantuan anggaran tersebut dikarenakan terjadi kesalahan dalam beberapa data pada surat keputusan yang sudah diterbitkan.

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam

Percepatan Pengalihan Status Kepegawaian Pegawai Kabupaten/ Kota Ke Provinsi Di Provinsi Papua Barat Pasca Berlakunya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

a. *Faktor Pendukung*

a) *Sifat Tenaga Kerja*

Sebuah organisasi memiliki lingkungan bekerja yang beragam sehingga memungkinkan untuk dapat menciptakan inovasi dalam melaksanakan segala tugas pokok dan fungsi sebagai pelaksana kegiatan. Karakteristik pegawai sangat mendukung dalam proses pengalihan status kepegawaian dimana lingkungan kerja terkadang dapat berpengaruh terhadap inovasi yang dilakukan oleh aparatur pegawai sehingga menyebabkan timbulnya semangat kerja. Lingkungan kerja BKD Provinsi Papua Barat sangat memadai karena kondisi gedung kantor dan sarana prasarana yang baru dan memadai. Hal ini tentunya memberikan dukungan yang positif terhadap proses pengalihan status kepegawaian tersebut.

b) *Teknologi*

Perkembangan teknologi yang begitu cepat menimbulkan dampak positif dan negatif terutama pada sektor publik baik masalah internal dan masalah eksternal yang dialami oleh organisasi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik. Dalam hal pengalihan status

kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi pelaksanaan pengimputan data menggunakan komputer ke dalam Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) online. Peran Teknologi informasi dalam pekerjaan kantor sangat membantu terutama menunjang kegiatan kantor dengan menggunakan sistem aplikasi, begitu juga dengan proses pengalihan pegawai pengimputan data menggunakan komputer dengan sistem aplikasi SAPK online yang membutuhkan jaringan internet.

b. Faktor Penghambat

a) *Faktor Penghambat Individu*

1) Kebiasaan

kebiasaan dari aparatur pemerintahan dalam hal aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat yang sulit menerima perubahan menyebabkan penghambat dalam pekerjaan pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian pegawai. Apalagi ditambah dengan kompetensi diri yang kurang dikembangkan, sehingga pegawai cenderung merasa minder dengan pekerjaan yang menggunakan teknologi terbaru, dan menghindari dari pekerjaan.

2) Faktor-Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi juga menjadi alasan sebagian individu menolak perubahan karena akan berdampak terhadap

penghasilan. Ketika perubahan tugas kerja atau kerutinan kerja yang telah mapan juga dapat menimbulkan perasaan takut bahwa mereka tidak akan mampu melaksanakan tugas atau kerutinan baru menurut standar mereka sebelumnya, teristimewa bila upah dikaitkan secara langsung dengan produktivitas kerja.

3) Rasa Takut Terhadap Hal yang Tidak Diketahui

Faktor internal yang merupakan faktor hambatan yang ada dalam diri seseorang meliputi ketidaktahuan akan potensi diri, perasaan ragu dan takut mengungkapkan potensi diri sehingga tidak dapat berkembang. Perubahan hanya dapat terjadi jika seseorang mengetahui potensi yang ada dalam dirinya kemudian mengarahkan potensi itu.

Rasa takut gagal menyelesaikan tugas dalam proses pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi, rasa takut ini akan menghambat kenyamanan kerja, produktivitas kerja dan kualitas kerja, rasa takut ditempat kerja perlu dikelola untuk meminimumkan dampak destruktif.

4) Pengolahan Informasi Selektif

Setiap orang akan memberikan sikap dan tanggapan yang berbeda terhadap masing-masing jenis informasi yang diterima. Untuk mencapai suatu keadaan yang lebih baik bahkan untuk mengamankan dan mencapai tujuan agar tercapai perlu adanya penyesuaian dan perubahan. Perubahan manajemen

yang dilakukan oleh individu ataupun kelompok akan menimbulkan ancaman bagi sebagian individu. Setiap individu akan membuat dunianya dan terkadang apa yang mereka ingin dengar akan mereka lakukan, dan apabila tidak ingin mereka dengar maka mereka akan mengabaikan informasi yang masuk.

Ketika perubahan manajemen ini mulai diinformasikan, sebagian besar tidak ingin mengetahui dan bahkan sengaja dilupakan agar tidak terjadi. Seperti halnya pelaksanaan proses pengalihan status kepegawaian pegawai Kabupaten/ Kota menjadi pegawai Provinsi, peraturan sudah diterbitkan akan tetapi informasi terkadang diacuhkan dan tidak dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil pada bidang tertentu yang sesuai aturan harus dialihkan status kepegawaiannya, sehingga menimbulkan terlambatnya proses pengalihan status kepegawaian di Provinsi Papua Barat.

b) *Faktor Penghambat Organisasi*

1) Kelembaman Struktural

Penolakan perubahan dalam organisasi bukan hanya terjadi pada tingkat aparatur semata, penolakan perubahan juga bisa terjadi pada tingkatan organisasi. Meski sudah diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan suatu organisasi untuk berubah, sebuah organisasi bisa jadi akan tetap menolak perubahan.

2) Kelembaman Kelompok

Kelembaman kelompok dapat terjadi ketika individu

menginginkan untuk merubah prilakunya. Tetapi kelompok dimana individu ini berada biasanya bertindak sebagai penghambat perubahan itu sendiri atau ada penolakan dari kelompok yang akhirnya membuat individu tersebut cenderung menyetujui penolakan kelompok. Hal ini sering terjadi di beberapa instansi pemerintah. Ketika salah satu aparatur ingin merubah pola kerja agar lebih baik, tetapi selalu ditentang oleh beberapa karena dirasa membuat pekerjaan tambahan.

3) Ancaman Terhadap Keahlian

Perubahan dalam pola organisasi dalam menyikapi sebuah masalah merupakan ancaman kelompok khusus yang memiliki Keahlian yang diperlukan mungkin berbeda atau bisa juga yang tadinya merupakan kelompok ahli tersentralisasi menjadi terdesentralisasi. Tenaga ahli merasa kekhawatiran akan tersingkirkan karena adanya perubahan.

3. Upaya mengatasi faktor penghambat Kinerja Yang Dilakukan Badan Kepegawaian Daerah dalam percepatan pengalihan status kepegawaian Kabupaten/ Kota ke Provinsi di Provinsi Papua Barat Pasca Berlakunya Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

a. *Pendidikan dan Komunikasi*

Dalam organisasi komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam membangun, mengembangkan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi, sehingga

eksistensi organisasi dapat terjaga. Tanpa komunikasi maka suatu organisasi tak akan ada artinya, suatu organisasi dibentuk karena adanya komunikasi. Organisasi birokrasi memiliki struktur birokrasi yang sangat kuat dimana faktor kepemimpinan memiliki peran yang sangat kuat. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian aparatur. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisis jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

b. Partisipasi

Partisipasi merupakan salah satu cara untuk memotivasi yang mempunyai ciri khas yang lain dari pada yang lain. Hal ini disebabkan partisipasi lebih ditekankan pada segi psikologis dari pada segi materi, artinya dengan melibatkan seseorang didalamnya maka orang tersebut akan ikut bertanggung jawab. Partisipasi perilaku individu akan dapat mempengaruhi partisipasi dalam berorganisasi, dan keterlibatan partisipasi anggota organisasi dalam mengadopsi semangat dalam menerima perubahan itu sendiri. Partisipasi diharapkan dapat menjadi upaya dalam meningkatkan kinerja

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat.

c. Kemudahan dan Dukungan

Kemudahan dan dukungan yang kuat dari organisasi akan menunjukkan keuntungan yang akan diperoleh baik individu maupun organisasi tersebut dari penerapan perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi.

d. Perundingan

Salah satu keberhasilan dalam organisasi adalah hubungan kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahan atau staf. Hubungan kerjasama yang baik akan memberikan dampak positif terhadap produktifitas organisasi. upaya mengatasi hambatan, adalah melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan informal sehingga dapat memupuk kebersamaan pegawai. Kebersamaan dan kekompakan dalam kelompok kerja dapat mendatangkan suasana nyaman dalam bekerja serta kerjasama dan komunikasi yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hal yang menjadi kesimpulan dari penelitian ini yaitu kinerja pegawai berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi serta penyelesaian pekerjaan. Adanya sistem manajemen kinerja yang kurang baik dapat mengakibatkan pengukuran kinerja yang keliru dan memberikan evaluasi yang keliru juga

terhadap pengambilan kebijakan selanjutnya. Selain itu, pembagian tugas yang kurang merata juga menjadikan pekerjaan-pekerjaan bertumpuk hanya pada beberapa titik dan melahirkan ketidakseimbangan dalam organisasi. Demikian halnya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat, meskipun didukung dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai, namun beberapa pekerjaan terkait alih status kepegawaian hanya dikerjakan oleh beberapa orang saja

sehingga berdampak pada keterlambatan. Hal tersebut diakibatkan karena kurangnya kompetensi pegawai dalam bidang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya perhatian yang kurang terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi. Untuk itu perlu untuk ada pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan teknis terkait fungsi-fungsi organisasi.

DAFTAR REFERENSI

A. BUKU-BUKU

- Arenawati, 2016, *Administrasi Pemerintahan Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta,
- Bastian, 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE, Yogyakarta.
- Bungin, Burhan, 2015, *Penelitian Kualitatif*, Kencana, Jakarta, 2015.
- Creswell, John W., 2016, *Research Design*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dharma, Surya, 2013, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Fahmi, Irfan, 2012, *Manajemen Kinerja*, Alfabeta, Bandung.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken, 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta
- Mulyadi, Deddy, 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Alfabeta, Bandung.
- Mulyadi, 2010, *Sistem Akuntansi*, Edisi ke-3, Salemba Empat, Jakarta
- Pasolong, Harbani, 2007, *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Pasolong, Harbani, 2013, *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Patilima, Hamid, 2016, *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen, P., 2008, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta.
- Rosidin, Utang, 2015, *Otonomi Daerah dan Desentralisasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- Samsudin Sadili, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Sedarmayanti, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung.
- Sembiring, Masana, 2012, *Budaya dan Kinerja Organisasi*, Fokus Media, Bandung.
- Silalahi, Ulber, 2012, *Metode Penelitian Sosial*, Refika Aditama, Bandung.
- Silalahi, Ulber, 2013, *Asas-asas Manajemen*, Refika Aditama, Bandung.
- Simangunsong, Fernandes, 2016, *Metodologi Penelitian Pemerintahan*, Alfabeta, Bandung.

- Simangunsong, Fernandes, 2017, *Kapita Selekta Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Alfabeta, Bandung.
- Sinambela, Lijan, Poltak, 2012, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sudarmanto, 2015, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suharsaputra, Uhar, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, Refika Aditama, Bandung.
- Torang, Syamsir, 2016, *Organisasi dan Manajemen*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Triatna, Cepi., 2015, *Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta.
- Zainudin, M dan Masyhuri, 2008, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, Refika Aditama, Bandung.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2012 tentang Pembentukan Kabupaten Manokwari Selatan di Provinsi Papua Barat.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2012 tentang Pembentukan Kabupaten Pegunungan Arfak di Provinsi Papua Barat.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri RI nomor 55 tahun 2015 tentang Pedoman Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.
- Surat Edaran Mendagri No:120/253/SJ tanggal 16 Januari 2015 Tentang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan setelah di tetapkan UU nomor 23 tahun 2014.
- Surat Edaran Mendagri No: 120/5935/SJ tanggal 16 Oktober 2015 Tentang Percepatan Pelaksanaan Pengalihan Urusan Berdasarkan UU nomor 23 tahun 2014.
- Peraturan kepala BKN nomor 48 tahun 2015 tanggal 14 Desember 2015 Tentang Pelaksanaan pengalihan PNS Daerah Kabupaten/ Kota yang menyelenggarakan pengawasan ketenagakerjaan menjadi PNS Daerah Provinsi.

Peraturan kepala BKN nomor 1 tahun 2016 Tentang Pelaksanaan pengalihan PNS daerah Kabupaten/ Kota yang menduduki Janatan Fungsional Guru dan Tenaga Kependidikan menjadi PNS Daerah Provinsi.

Peraturan kepala BKN nomor 2 tahun 2016 tanggal 18 Februari 2016 Tentang Pelaksanaan pengalihan PNS Daerah Kabupaten/ Kota yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang kehutanan selain yang melaksanakan pengelolaan taman hutan raya (tahura) kabupaten/kota menjadi PNS Provinsi.

Peraturan kepala BKN nomor 8 tahun 2016 tanggal 30 Maret 2016 Tentang Pelaksanaan pengalihan PNS yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perhubungan.

Peraturan kepala BKN Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Pengalihan PNS Yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Energi dan Sumber Daya Mineral.

C. SUMBER LAIN

Data Informasi Kepegawaian Provinsi Papua Barat.

Dokumen Rencana Strategi (Renstra) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat.

Provinsi Papua Barat Dalam Angka Tahun 2016.

Fitria Ulfah, Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas, Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal, Volume II Edisi 2, Juli – Desember 2013.

Bagas Pujo Dewadi, Kinerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Bandung, Jurnal Ilmu Pemerintahan.

Chandra Mukuan, Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Aparatur, Jurnal Ilmu Pemerintahan.