

KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR SYAHBANDAR DAN OTORITAS PELABUHAN KELAS II BIAK

Musdalifah Haz ¹, Rijal ²

Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Yapris Biak, Papua, Indonesia^{1,2}

E-mail: musdalifahhazzz@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai dan bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penekanan pada pendekatan Studi Kasus. Data yang digunakan yakni data primer yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi serta data sekunder melalui penelusuran dokumen. Peneliti melakukan analisis data secara deskriptif kualitatif melalui teknik pengelolaan data dengan menggunakan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana yakni collection, Condensation, Display, dan Conclusion Drawing/Verification Data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai di lingkup kerja Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak masih belum maksimal dalam memberikan pelayanan yang berorientasi kepada pelayanan prima. Hal ini dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik dari sisi individu/personal, pemimpin maupun sistem kerja yang selama ini diterapkan belum berjalan dengan baik. Ditinjau dari aspek indikator kinerja seperti kuantitas sumber daya manusia/pegawai yang tidak memadai, kualitas pegawai belum cukup baik dalam memberikan pelayanan, waktu kerja yang telah ditentukan dengan kedisiplinan pegawai belum terlihat secara signifikan sehingga pelayanan belum maksimal dan kerja sama yang dilakukan oleh setiap pegawai yang ada dalam mengembangkan organisasi belum maksimal dimana kualitas kinerja pegawai tidak terlihat karena tidak adanya koordinasi dan komunikasi yang dibangun oleh pegawai baik dari setiap bidang yang ada maupun dari pimpinan.

Kata Kunci: *Kinerja Pegawai*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingatkan bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang dalam organisasi ingin mendapatkan

penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan. Uraian tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil interaksi antara pekerja dalam organisasi dengan visi dan misi organisasi yang merupakan

dua sisi yang dapat saling berhubungan. Ditegaskan bahwa kinerja organisasi memiliki hubungan maupun pengaruh yang signifikan dengan kemampuan seorang pemimpin organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lain halnya dengan kinerja pegawai adalah merupakan salah satu bagian dari kinerja organisasi dalam melakukan aktivitas organisasi yang umumnya dilakukan oleh pegawai yang terlibat di dalam organisasi tersebut, olehnya itu kinerja pegawai sangat penting dalam mengembangkan kualitas organisasi yang ada sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai yang ada. Untuk itu maka penulis dapat menggambarkan secara gamblang terkait dengan fokus penelitian dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya dalam meningkatkan kualitas kinerjanya.

Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak sebagai wilayah teritorial mempunyai kewenangan dalam mengembangkan dan meningkatkan organisasi, melalui kompetensi dan pengalaman sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan demikian jelaslah bahwa ada keterkaitan yang signifikan antara kinerja pegawai dengan unjuk kerja yang diperlihatkan oleh Sumber Daya Manusia Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak. Meskipun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada belum optimal. Kondisi ini dilatarbelakangi oleh beberapa alasan,

antara lain: (1) peran Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak yang belum optimal sehingga mempengaruhi optimalisasi kinerja pegawai dimana jumlah pegawai masih sangat kurang baik dari segi tingkat pendidikannya yang kurang memadai, (2) Kurangnya koordinasi yang baik secara internal (Koordinasi antar seksi) maupun secara eksternal (koordinasi dengan instansi terkait) sehingga mempengaruhi kinerja pegawai, (3) kurangnya harmonisasi antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai, dan (4) tidak adanya penghargaan dan sanksi bagi pegawai yang melakukan penyimpangan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan observasi awal peneliti, jumlah pegawai pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak mencapai 41 orang sebagaimana yang disampaikan Kepala Seksi Keselamatan Berlayar, Penjagaan dan Patroli. Data aktivitas menunjukkan pelayanan pelayaran kapal pada tahun 2017 mencapai 1.296 unit dengan hitungan rata-rata aktivitas kedatangan dan keberangkatan kapal mencapai 108 unit per bulan, jumlah penumpang naik/turun mencapai 166.748 dengan rata-rata per bulan 13.895 orang, ditambah dengan jumlah *container* mencapai 6.896 per unit dengan hitungan rata-rata tiap bulan mencapai 575 unit. Sedangkan data per tribulan 2018 menunjukkan ada

peningkatan pelayanan pelayaran kapal dengan rata-rata 110 unit per bulannya. Sehingga masalah klasik yang menjadi indikator menarik untuk ditelusuri terkait dengan lokus penelitian adalah: (1) Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak diperhadapkan berbagai masalah secara internal yang mempengaruhi kinerja pegawai. (2) Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak memiliki potensi untuk dikembangkan, (3) Didukung oleh nilai budaya yang dapat menguatkan budaya organisasi sehingga kinerja pegawai organisasi menjadi baik.

Data rekapitulasi realisasi kedatangan dan keberangkatan kapal di pelabuhan Biak tahun 2017 menggambarkan bahwa dari tahun 2017 sampai dengan 2018 ada lonjatan pelayanan pelayaran kapal di lingkup kerja Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak, dan ini berbanding terbalik dengan kondisi pelayanan yang diberikan oleh para pegawai Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak.

Dimana pelayanan yang diterima oleh agen kapal yang sifatnya Badan Usaha Milik Negara seperti PT. Pelni dan Badan Badan Usaha Milik Swasta seperti PT. Pelra maupun agen PT Spil sebagai pemilik *container* seperti pelayanan berkas bongkar muat *container* bisa mencapai 1 minggu pengurusan, kondisi container yang rusak di pelabuhan, pengurusan dokumen-dokumen kapal sebelum keberangkatan yang butuh waktu lama

untuk mendapat persetujuan oleh pihak syahbandar, sebelum diizinkan berlayar yang seharusnya dapat diselesaikan 2 sampai 3 jam molor sampai 1 atau 2 hari kerja dengan alasan pimpinan tidak ada di kantor, atau pegawai yang di bidang tersebut lagi keluar sehingga agen kapal disuruh datang keesokan harinya untuk mengurus dokumen tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented dan non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Amstrong dan baron dalam (Fahmi, 2010, p. 2) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat untuk tujuan strategis, organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara itu pendapat Siswanto dalam (Sandy Martha, 2015, p. 11) Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sedangkan pengertian kinerja yang dikemukakan Stephen Robbins dalam (Pasolong, 2007, p. 176) “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang

mempengaruhinya. Menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011, p. 100) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut (Mahmudi, 2015, p. 21–22), kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang

mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi. Sedangkan (Harbani, 2010, p. 186–189) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu:

a. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi yaitu : pertama, kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Kedua kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

b. Kemauan

Kemauan adalah mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor: pertama, pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan

fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik. Kedua, pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain.

- c. Energi
Energi menurut Ayan dalam (Harbani, 2010, p. 186–189) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.
- d. Teknologi
Teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek atau dengan bantuan alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek.
- e. Kompensasi
Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan Tujuan
Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai ini maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.
- g. Keamanan

Keamanan pekerjaan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat.

Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Adapun faktor internal seperti faktor personal, kepemimpinan, kerja tim, sistem, struktur organisasi, strategi pilihan, kultur organisasi, dukungan teknologi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor situasional/ lingkungan (ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum).

(Sutrisno Edy, 2010, p. 172) mengemukakan kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi, sehingga perlu pengelolaan pegawai dengan optimal agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggungjawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

1) Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut (Simamora, 2004, p. 50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut (Agus Dharma, 2004, p. 355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketetapan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2) Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan juga sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan. (Mangkunegara, 2005, p. 10) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat (Rivai, 2004, p. 324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
- b. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

3) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapatkan umpan balik atas upaya-upaya mereka.

Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak

sebagai wilayah teritorial mempunyai kewenangan dalam mengembangkan dan meningkatkan organisasi, melalui kompetensi dan pengalaman sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan demikian jelaslah ada keterkaitan yang signifikan antara kinerja organisasi dengan unjuk kerja yang diperlihatkan oleh Sumber Daya Manusia Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak.

Meskipun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada belum optimal. Kondisi ini dilatarbelakangi oleh beberapa alasan, antara lain: (1) peran Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak yang belum optimal sehingga mempengaruhi optimalisasi kinerja organisasi, (2) Kurangnya koordinasi yang baik secara internal (Koordinasi antar seksi) maupun secara eksternal (koordinasi dengan instansi terkait) sehingga mempengaruhi kinerja organisasi, (3) kurangnya harmonisasi antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi, dan (4) tidak adanya penghargaan dan sanksi bagi pegawai yang melakukan penyimpangan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi.

Permasalahan tersebut tidak dapat dipungkiri dengan organisasi tersebut dilihat bahwa kinerja pegawai belum optimal terlihat jelas dari segi kepemimpinan suatu perusahaan dalam mengarahkan anggotanya untuk lebih bekerja secara optimal, di lain itu

kinerja pegawai didorong dengan semangat kerja pegawai yang dilandaskan dengan kualitas dan kerja sama pimpinan dan bawahan dalam menjalankan roda organisasi secara optimal dan bermutu sehingga pelayanan di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak dapat lebih meningkat sehingga proses pelayanan kepada masyarakat terlihat secara baik dan prima.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis menguji teori yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011), sebagai pembanding dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada, dengan menggambarkan bagaimana kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama pegawai dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak. Sehingga faktor yang mempengaruhi kinerja dapat terlihat secara gamblang bagaimana faktor Personal/individu, Kepemimpinan dan Sistem yang ada pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan dari Juni sampai Juli tahun 2018 berlokasi di wilayah Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak. Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan tipe penelitian Studi Kasus. Metode penelitian ini dipilih untuk mendeskripsikan secara kongkret

permasalahan Kinerja Pegawai di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak, sehingga penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Pegawai. Teknik Penentuan Informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* yaitu dengan melihat kesesuaian antara calon informan dengan informan yang dibutuhkan (Sugiyono, 2012, p. 91). Artinya, informan yang dipilih adalah mereka yang betul-betul memiliki kompetensi untuk menjelaskan tentang Peran Pemerintah dalam mengatasi permasalahan yang dialami.

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan melalui observasi, interview, studi kepustakaan dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan medel (Miles M.B et al., 2014, p. 31), analisis data dilakukan dengan Data Collection, Data Condensation, Data Display dan Conclusion Drawing/Verification.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Pegawai Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak

Secara sederhana kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih tinggi, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan harus memiliki keahlian dan

keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Jika ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu.

Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Hasil wawancara dengan PLT Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Selama saya disini saya lihat kinerja pegawai atau kerja pegawai yang ada masih kurang maksimal karena saya baru masuk ini menggantikan pimpinan sebelumnya jadi penilaian saya seperti itu sesuai dengan kondisi yang saya lihat maka untuk itu ke depan saya kira perlu ditingkatkan”(hasil wawancara, 10 Juli 2018).

Seperti halnya yang dikatakan oleh Kepala Tata Usaha Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Kalau saya lihat selama ini kerja pegawai masih belum maksimal karena SDM yang masih kurang, kemudian pimpinan sebelumnya

juga jarang ada di lokasi” (hasil wawancara, SN 10 Juli 2018)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada di kantor Syahbandar belum maksimal, hal itu terlihat dari segi pimpinan sebelumnya yang jarang ada di lokasi untuk melakukan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya sehingga koordinasi dan komunikasi yang dibangun tidak terjadi diantara bawahan yang ada, kemudian kualitas SDM yang ada pada kantor tersebut masih kurang sehingga ukuran kinerja pegawai terlihat tidak baik dalam melakukan kinerjanya baik itu dari segi pelayanannya. Oleh karena itu prestasi dan ukuran kinerja pegawai yang ada dalam meningkatkan pelayanan prima terhadap kelayakan kapal atau agen dalam melakukan kerja sama tidak maksimal karena tidak sesuai dengan tanggungjawab yang diamanahkan berdasarkan UU yang ada. Sependapat dengan (Mangkunegara, 2000, p. 67), bahwa prestasi kerja sama dengan kinerja yang memiliki arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang yang diberikan kepadanya.

Hasil analisis dan disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak masih jauh dari apa yang diharapkan atau belum maksimal. Hal ini dilihat SDM dari pimpinan dan bawahan belum baik dan ditunjang

pula dengan sarana ndan prasarana yang tidak memadai sehingga pelayanan yang dilakukan tidak tercipta dengan baik.

1. Kuantitas

Kuantitas adalah salah satu ukuran yang dijadikan patokan oleh setiap perusahaan atau pemerintahan dalam mengukur sejauh mana hasil yang akan dicapai, hal ini dapat kita lihat bagaimana kinerja pegawai yang ada di dalamnya melaksanakan tugas dan fungsinya. Karena untuk mengukur kinerja pegawai maka perlu dilihat oleh pimpinan sejauhmana melakukan pengawasan secara intensif dan terakomodir agar hasil kerja yang dilakukan oleh setiap pegawai dapat terlihat secara jelas. Olehnya itu besaran kerja yang diberikan tergantung dari pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan agar hasil daripada kinerja yang dilakukan dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh setiap perusahaan atau pemerintahan. Maka dari itu hal yang paling penting untuk dilakukan adalah bagaimana setiap pimpinan yang ada melakukan pengawasan yang terakomodir agar kinerja pegawai dapat menunjukkan hasil yang terbaik sesuai dengan kreasi dan kemampuan masing-masing pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha adalah sebagai berikut:

“Bahwa selama ini hasil kerja pegawai masih belum maksimal karena SDM yang ada belum memadai sehingga masih terhambat dalam segi pelayanan

terhadap jumlah kelayakan kapal dan pengawasannya” (hasil wawancara SN, 10 juli 2018)

Sependapat dengan apa yang dikatakan oleh Kepala Seksi Status Hukum dan Sertifikasi Kapal adalah sebagai berikut:

“Kalau kita lihat kuantitas pegawai dalam hal ini hasil kerjanya masih belum baik karena di samping masih kekurangan pegawai juga SDM kita masih kurang”(hasil wawancara, AX 12 Juli 2018)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kuantitas kinerja pegawai yang ada pada kantor Syahbandar belum maksimal, hal ini terlihat dari hasil kinerja pegawai tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada, di samping itu kuantitas SDM yang belum memadai sehingga proses pelayanan yang akan dilakukan tidak terlihat jelas. Jika kita analisa kembali bahwa kuantitas kerja berarti pegawai harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, pegawai harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang dan kreatif.

Sebagai kesimpulan bahwa kuantitas kinerja pegawai yang ada pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak belum maksimal kinerja pegawai dilihat dari kuantitasnya, karena ukuran yang dipakai adalah seberapa lama pegawai

dalam melakukan tugasnya dalam selama sebulan namun hasil pengamatan peneliti di lapangan mendapatkan bahwa kuantitas pegawai yang ada belum baik karena pegawai yang ada tidak melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya.

Menurut (Wungu & Brotoharjo, 2003, p. 56) bahwa “*Quantity* (Kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terikat dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut (Willson & Heyyel, 1987, p. 101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2. Kualitas

Meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik maka perlu dilihat sejauhmana kualitas yang dilakukan oleh setiap pegawai yang ada pada perusahaan atau pemerintahan agar proses pelayanan dapat terjadi dengan baik kepada masyarakat yang membutuhkan dalam rangka

meningkatkan kualitas perusahaan atau pemerintahan yang ada. Oleh karena itu untuk menilai hal tersebut maka kita melihat sejauhmana pegawai dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat agar tercipta *output* serta *out come* terhadap perusahaan, jika kita lihat apa yang terjaid di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak penulis melihat berdasarkan pengamatan bahwa kualitas kinerja pegawai yang ada belum maksimal, hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dengan Agen PT. Pelni adalah sebagai berikut:

“Selama ini saya lihat kualitas kerja pegawainya belum cukup baik, alasannya karena pelayanannya belum maksimal dilakukan atau diberikan kepada kami”(hasil wawancara, RJ 13 Juli 2018)

Sependapat apa yang dikatakan oleh Agen PT. Pelra dapat diketahui sebagai berikut:

“Bahwa kualitas pegawai saya lihat belum cukup baik, Karena pelayanan yang diberikan kepada kami tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan”(hasil wawancara, MA 13 Juli 2018).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai yang ada belum cukup baik, karena proses pelayanan yang dilakukan masih kurang bagus. Hasil pengamatan penulis di lapangan menunjukkan bahwa kualitas pegawai yang ada di kantor Syahbandar dan

Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak belum menunjukkan hasil kinerja yang baik, karena pelayanan yang dilakukan kepada agen yang ada tidak tercipta dengan baik dan terjadinya keluhan-keluhan yang sering didapatkan oleh agen yang dilayani.

Sehingga dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa kualitas pegawai yang ada belum cukup baik, karena proses pelayanan yang dilakukan kepada yang membutuhkan tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam hal ini waktu yang telah ditentukan. Penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja, yaitu spesifik dan jelas; terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif; dapat menunjukkan pencapaian keluaran hasil, manfaat, dan dampak; harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan; efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

3. Waktu Kerja

Undang-undang Nomor 13 tahun 2013 tentang ketenagakerjaan dijelaskan bahwa waktu kerja tidak lebih dari 40 jam dalam waktu 1 minggu, meskipun pengaturan waktu kerja telah definitif diatur dalam UU ketenagakerjaan, namun masih ada sektor pemerintahan yang mempekerjakan pegawainya lebih dari waktu kerja yang telah ditentukan. UU ketenagakerjaan menentukan bahwa waktu kerja yang seharusnya merupakan pekerjaan lebih dan untuk

melaksanakannya perusahaan terlebih dahulu harus memperoleh persetujuan dari pegawai atau karyawan yang ada.

Penjelasan di atas jika kita mengacu pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan tingkat II Biak maka dilihat bahwa waktu kerja yang ditentukan sudah sesuai, namun masih banyak pegawai bahkan pimpinan sebelumnya tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan ditemukan bahwa masih banyak pegawai yang bertugas belum tepat waktu bahkan ada pegawai yang sama sekali tidak pernah ada di kantor tersebut dengan alasan karena berada di luar daerah atau jangkauan untuk ke tempat tersebut tidak bisa dijangkau. Kemudian pengawasan tidak terjadi sehingga banyak pegawai yang seenaknya saja melakukan tugasnya yang tidak sesuai dengan waktu kerja yang diberikan berdasarkan UU Ketenagakerjaan yang telah diatur. Hasil wawancara dengan Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Masih banyak pegawai yang tidak tepat waktu bahkan pimpinan sebelumnya itu jarang berada di lokasi” (hasil wawancara, BH 10 Juli 2018)

Seperti halnya yang dikatakan oleh PT Agen Pelni dapat diketahui sebagai berikut:

“Selama ini kalau saya lihat memang pegawai banyak yang tidak tepat waktu sehingga saya

harus menunggu mereka untuk mengurus berkas” (hasil wawancara, RJ 14 Juli 2018)

Hasil wawancara di atas dianalisis dan disimpulkan bahwa waktu kerja yang telah ditentukan oleh Kantor Syahbandar sudah sesuai dengan Undang-undang yang ada namun fakta di lapangan ditemukan bahwa kedisiplinan pegawai dalam melakukan tugasnya dengan tepat waktu tidak terjadi, sehingga proses pelayanan yang dilakukan tidak terjadi bahkan tertunda karena pegawai yang ada tidak tepat waktu. Oleh karena itu dapat waktu kerja yang telah ditentukan dengan kedisiplinan pegawai belum terlihat secara signifikan jadi pelayanan belum maksimal.

4. Kerja Sama

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan dalam memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Peran pimpinan

yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi menjadi salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pimpinan seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pemimpin perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasi Keselamatan Berlayar, Penjaga dan Patroli Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Selama ini memang jarang terlihat adanya kerja sama antara bidang dalam menangani setiap masalah yang ada, karena biasanya pegawai tidak berada di tempat dan juga tidak adanya arahan dari pimpinan” (hasil wawancara RJ 14 Juli 2018)

Hasil wawancara di atas dapat dianalisis bahwa kerja sama yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam mengembangkan organisasi belum maksimal dimana kualitas kinerja pegawai tidak terlihat karena tidak adanya koordinasi dan komunikasi yang dibangun oleh pegawai baik dari setiap bidang yang ada maupun dari pimpinan tersebut. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pimpinan yang efektif dan mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pimpinan atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Berbeda halnya yang dikatakan oleh PT Agen Pelni adalah sebagai berikut:

“Selama ini bentuk kerja sama yang kami bangun masih kurang baik karena biasanya pegawai jarang berada di lokasi dan tidak

adanya arahan yang jelas”(hasil wawancara MA 10 Juli 2018)

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kerja sama yang terjalin antara pegawai dan penerima layanan belum maksimal, karena bentuk kerja sama yang dilakukan tidak mengalami perubahan yang ada pada kantor tersebut, sehingga bentuk kerja sama yang terjalin baik antara bidang di setiap kantor tersebut tidak terjalin dengan baik karena pimpinan yang ada tidak memberikan komunikasi dan pengawasan secara berkala kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada melalui kerja sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Athoillah, 2010 yang menjelaskan salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi dengan adanya respon, anggapan atau umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

1. Faktor Personal/Individu

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berjalannya roda organisasi. Dunia bisnis sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang

tinggi dalam rangka pengembangan organisasi dan mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya.

Keberhasilan organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah personal atau individu, dimana personal merupakan perilaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karena itu faktor personal mempunyai peran penting dalam mengembangkan roda organisasi yang mampu berpikir kreatif dan inovatif ditunjang dengan SDM memadai. hasil wawancara dengan Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Kalau saya lihat yang terjadi di sini masih ada pegawai yang kualitas SDM kurang bahkan belum mampu menyelesaikan masalah yang ada sesuai dengan tugasnya”(Hasil wawancara BH 10 juli 2018)

Seperti halnya yang dikatakan oleh Agen PT.Sipil adalah sebagai berikut:

“Kalau saya lihat pegawai di sini SDM atau pengetahuannya belum baik karena masih terhambat dalam persoalan teknis, misalnya berkas yang diurus kadang tidak tepat waktu bahkan lama baru selesai”(Hasil wawancara JS, 15 Juli 2018)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa dalam pencapaian suatu hasil kerja yang dilakukan oleh setiap personal yang ada dalam menyelesaikan masalah yang ada belum maksimal, karena terlihat dari kualitas SDM yang kurang mendukung dan keterampilan yang dimiliki belum memadai sehingga proses pelayanan yang dilakukan belum berjalan dengan baik. Personal faktor juga tidak terlepas dari perilaku dari pegawai yang bersangkutan, seperti yang dijelaskan oleh Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011), bahwa faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak (*how you act*), dan bukan tentang apa atau siapa anda (*what you are or who you are*). Perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan.

2. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepala pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki tugas meyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompok. Dari keinginan itu dapat dipetik keinginan realistis yang dapat dicapai. Selanjutnya, pemimpin harus menyakinkan kelompok mengenai apa yang menjadi keinginan realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan. Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh

sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan menguasai pikiran-pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin.

Kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawahan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal yang tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin. Hasil wawancara dengan Kasi Keselamatan Berlayar, Penjagaan dan Patroli Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Selama ini kepala kantor sebelumnya kalau saya lihat kepemimpinannya belum maksimal karena dia jarang

berada di lokasi, namun yang untuk sekarang sudah bagus karena PLH ini biasa memberikan arahan kepada bawahan dalam memperbaiki kinerja pegawai” (Hasil wawancara RD, 15 Juli 2018)

Senada dengan Agen PT.Pelni dan Agen PT.Pelra dapat diketahui sebagai berikut :

“Kalau kami lihat kepemimpinan yang dibangun selama ini belum terlalu baik karena biasanya kepala kantor tidak ada di lokasi, kemudian kalau menurut saya kepemimpinannya belum bagus karena saya jarang melihat kepala kantornya” (hasil wawancara, MA dan RJ 13 juli 2018).

Pendapat diatas menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat mempengaruhi, namun itu tidak terjadi di kantor Syahbandar karena kepala kantor jarang berada dilokasi untuk melakukan arahan kepada bawahan. Berbeda dengan pimpinan yang baru menjabat kualitas kepemimpinan sudah terlihat jelas untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada.

Sehingga dianalisis dan disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dibangun oleh atasan kepada bawahan belum terlihat dengan baik dan belum maksimal sehingga kinerja pegawai kurang efektif dalam melakukan pelayanan. Hasil pengamatan peneliti dilapangan ditemukan bahwa memang kepala

kantor sebelumnya jarang berada dilokasi, sehingga terlihat bahwa kedisiplinan dan tanggung jawab pimpinan kepada bawahan masih kurang. Disamping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerja sama dengan baik dengan bawahan, sehingga tercapainya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasan dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan humoris, maupun dengan pengembangan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilitas seluruh pegawai untuk bekerja secara optimal.

3. Faktor Sistem

Setiap sistem memiliki batas-batas luar yang memisahkannya dari lingkungannya. Tidak semua sistem memiliki kombinasi elemen sistem yang sama, namun secara umum bisa digambarkan terdiri dari sumber daya input (masukan), proses transformasi dan sumber daya output (keluaran). Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan sistem informasi manajemen di dalam suatu organisasi, antara lain penanggungjawab tidak paham proses bisnis perusahaan ataupun kerumitan

dari sebuah organisasi, tidak mengenali proses yang dapat menurun nilainya bisa standarisasi dipaksakan, tidak mencapainya kesepakatan desain dan tujuan organisasi sebelum memutuskan untuk menerapkan sistem informasi yang ada dalam organisasi. Hasil wawancara dengan Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

“Menurut saya sistem kerja yang baik dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja pegawai tetapi harus ditunjang dengan fasilitas yang memadai, kalau disini sistem yang kami bangun sudah baik”(hasil wawancara BH, 10 Juli 2018)

Seperti halnya yang dikatakan Agen PT.Pelni dapat diketahui sebagai berikut:

“Kalau menurut saya sistem kerjasama yang dibangun sudah baik antara pegawai dan kami sebagai agen, Cuma disini masih terkendala dengan tempat yang belum memadai” (hasil wawancara MA, 15 Juli 2018)

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa sistem kerjasama yang dilakukan sudah maksimal Cuma masih terhambat pada sarana dan prasarana yang ada pada kantor tersebut, disamping itu sistem kerja yang dibangun sudah terlihat baik meskipun kinerja pegawai belum memadai dalam melakukan kerjanya. Sebagai kesimpulan bahwa sistem informasi sangat penting untuk

dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang ada seperti bagaimana pimpinan memberikan arahan kepada bawahan dengan fasilitas yang memadai dengan melakukan berbagai pelatihan untuk menunjang kualitas SDM pegawai yang ada.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka peneliti menarik simpulan sesuai dengan permasalahan yang diteliti yaitu Analisis Kinerja Pegawai di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak belum maksimal karena kualitas SDM yang belum memadai serta Kemampuan Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum terlihat baik. Selain itu, kurangnya Motivasi Kerja yang membuat pegawai nyaman dan sigap dalam mengerjakan tugasnya, termasuk Kesempatan/Peluang Kerja yang membantu pegawai mengenai batasan dalam mengerjakan tugasnya.
2. Kemampuan Kerja pegawai belum maksimal ditandai oleh kurangnya Keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu, Pendidikan dan Kerja sama yang tercipta belum terlihat dalam mempermudah pegawai dalam menyelesaikan masalah yang

dihadapi, termasuk Pengalaman Kerja pegawai dalam bekerja.

3. Tidak adanya dukungan sarana dan prasarana yang dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai. Dan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kesuksesan dan kegagalan penerapan atau kinerja pegawai baik berdasarkan faktor SDM maupun teknis. Diantara beberapa faktor tersebut ialah: kemampuan pegawai, perencanaan yang tidak matang, kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, harapan dan tujuan sistem yang kurang jelas, dan kurangnya komitmen.

Adapun saran dari kesimpulan diatas adalah untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan motivasi maka harus dilakukan cara penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan pelatihan secara khusus sesuai dengan keahlian dan tugasnya dan juga memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi serta meningkatkan sarana dan prasarana pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak untuk menunjang kinerja pegawai agar lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma. (2004). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005).

Evaluasi Kinerja. Bandung: Refika Aditama.

- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi)*. Alfabetha. Bandung.
- Harbani, P. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Revisi 2011*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Miles M.B, Huberman A.M, & Saldana J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan TjetjepRohiniRohidi, UI-Press.
- Pasolong, H. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Sandy Martha, M. (2015). *Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis di Univeristas Widayatama Bandung.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. CV Alfabeta.

Sutrisno Edy Dr, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Grup.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Willson, & Heyyel. (1987). *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Wungu, & Brotoharjo. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.