

**EVALUASI KINERJA SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH
KABUPATEN ACEH TIMUR TAHUN 2017
Studi pada Bagian Administrasi Pembangunan**

TESIS

OLEH

**MAHMUDDIN NUR TANJUNG
NPM. 171801037**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

**EVALUASI KINERJA SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH
KABUPATEN ACEH TIMUR TAHUN 2017
Studi pada Bagian Administrasi Pembangunan**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi
Publik Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**MAHMUDDIN NUR TANJUNG
NPM. 171801037**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/3/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

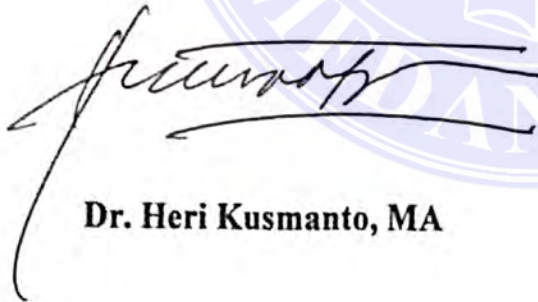
HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Evaluasi Kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2017 Studi pada Bagian Administrasi Pembangunan
Nama : Mahmuddin Nur Tanjung
NPM : 171801037

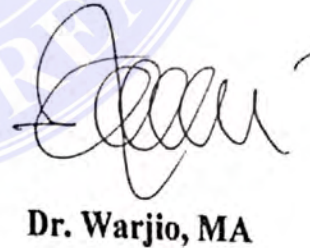
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Heri Kusmanto, MA



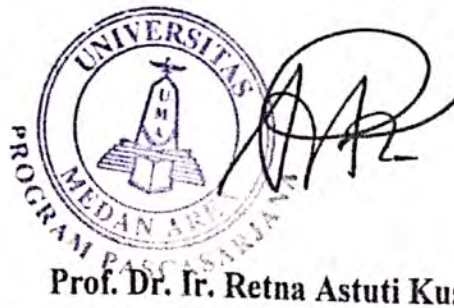
Dr. Warjio, MA

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik

Direktur



Dr. Warjio, MA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Telah diuji pada Tanggal 05 April 2019

Nama : Mahmuddin Nur Tanjung

NPM : 171801037



Panitia Penguji Tesis :

Ketua	: Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Sekretaris	: Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP
Pembimbing I	: Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II	: Dr. Warjio, MA
Penguji Tamu	: Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 05 April 2019

Yang menyatakan,



6000
ENAM RIBURUPIAH



Mahmuddin Nur Tanjung

ABSTRAK

Pada penelitian ini penulis akan mengevaluasi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan. Dari hasil informasi awal yang penulis peroleh diketahui adanya keluhan masyarakat mengenai kinerja Sekretariat seperti PNS bekerja tidak maksimal dikarenakan mereka menemukan ada PNS dalam jam kerja masih duduk diwarung kopi didekat kantor ataupun diluar kantor. Namun hal ini dikarenakan jauhnya jarak domisili pegawai dengan kantor sehingga baru sempat sarapan setelah sampai dikantor, pada awal tahun kegiatan belum bisa dijalankan disebabkan baru pengesahan APBK serta adanya PNS dari instansi lain yang ikut serta duduk di warung kopi sambil menyelesaikan urusan kantor.

Berdasarkan latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh pada Bagian Administrasi Pembangunan dan apakah hambatan yang dihadapi. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dan menganalisis hambatan yang dihadapi. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara disimpulkan bahwa kemampuan individu dan motivasi sudah baik sedangkan lingkungan organisasi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur masih kurang baik. Hambatan yang dihadapi antara lain pegawai sulit beradaptasi, beban kerja besar dan jarak domisili pegawai jauh dari kantor. Beberapa hal yang disarankan penulis adalah membuat pelatihan bagi pegawai, memberikan cuti, reward dan menyediakan fasilitas mess.

Kata kunci: evaluasi, kinerja, sekretariat daerah, aceh timur

ABSTRACT

In this study the author will evaluate the performance of the East Aceh Regency Secretariat in 2017, especially in the Development Administration Section. From the results of the initial information, the authors found that there were public complaints about the performance of the Secretariat, such as civil servants, working optimally because they found that there were civil servants in working hours sitting in coffee shops near the office or outside the office. However, this is due to the distance between the domicile of the employee and the office, so that he only had breakfast after arriving at the office.

Based on the background of the problem, the formulation of the problem in this research is how the performance of the Aceh District Government Regional Secretariat in the Development Administration Section and what obstacles are faced. While the objectives to be achieved in this study are to evaluate the performance of the Regional Secretariat of the East Aceh District Government and analyze the obstacles faced. In this study the authors used a qualitative descriptive research method.

The results of the research obtained from the interview concluded that individual abilities and motivation were good while the organizational environment in the Regional Secretariat of the East Aceh District Government was still not good. Obstacles faced include employees having difficulty adapting, large workloads and the distance of employees' domicile away from the office. Some things suggested by the author are making training for employees, giving leave, rewards and providing mess facilities.

Keywords: evaluation, performance, regional secretariat, east Aceh

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala atas rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tesis mengenai evaluasi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan, yang berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Timur Nomor 4 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah serta merujuk pada Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 10 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 1 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur, membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Tugas dan kewajiban yang cukup berat, luas dan kompleks ini tentu saja dibutuhkan tenaga dan personil yang handal dalam upaya mendukung pelaksanaan tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan pemerintah daerah.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, sudah seharusnya Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur memiliki pegawai yang berkompeten, penuh semangat dan bermotivasi tinggi dalam bekerja, dan melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, untuk kemudian pada akhirnya menunjukkan kinerja yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu penyusunan tesis ini, baik bantuan secara langsung maupun tidak langsung, antara lain:

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Ibu Direktur Program Magister Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS.
3. Bapak Pembimbing I, Dr. Heri Kusmanto, MA, yang sudah begitu banyak memberikan saran dan kritik untuk kemajuan penelitian tesis ini.
4. Bapak Pembimbing II sekaligus Ketua Program Studi MAP, Dr. Warjio, MA, yang selalu memberikan arahan dan bimbingan selama penulis melakukan studi di MAP.
5. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Timur, M. Ihsan Ahyat, S.STP, M.AP, yang selalu mendukung kami dalam menuntut ilmu untuk menunjang pengetahuan dan karir.
6. Bapak Asisten Keistimewaan Aceh, Ekonomi dan Pembangunan Kabupaten Aceh Timur, Usman A. Rachman, SH, SP, yang memberikan dukungan dan arahan yang begitu banyak dalam memotivasi saya untuk menyelesaikan penelitian.
7. Bapak Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Timur, Zulfikar, SE, M.AP, yang begitu besarnya memberikan dukungan agar terselesainya proses pendidikan yang telah saya lakukan saat ini.
8. Bapak Kepala Bidang Anggaran pada BPKD Kabupaten Aceh Timur, Firman Dandy, SE, M.Si, yang banyak memberikan arahan yang begitu berarti bagi saya sehingga memberikan semangat untuk menyelesaikan pendidikan yang saya lakukan saat ini.

9. Bapak Kepala bagian Administrasi Pembangunan Kabupaten Aceh Timur, Mujiburrahman, S.STP, M.AP, yang sangat membantu memberikan data dan informasinya terkait penelitian yang saya lakukan.
10. Istri Tercinta, Ratna Dewita, S.Pd, yang selalu memberikan dukungan tidak henti-hentinya dan banyak berkorban serta anak-anak yang membanggakan ayahnya untuk selalu giat belajar dan menjadi tauladan bagi mereka.
11. Teman-teman mahasiswa di Magister Administrasi Publik, atas dukungan dan motivasinya.

Semoga semua kebaikan kita dibalas Allah Subhanahu wa Ta.ala.

Medan, Maret 2019
Penulis

Mahmuddin Nur Tanjung

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Teori Evaluasi Kebijakan	9
2.2 Teori Kinerja	29
2.3 Penelitian Terdahulu	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
3.1 Bentuk Penelitian	45
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	46
3.3 Sumber Data	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data	47
3.5 Definisi Konsep dan Operasional	49
3.5 Teknik Analisis Data	52
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN	
PEMBAHASAN	53
4.1 Deskripsi Umum Kabupaten Aceh Timur	53
4.2 Deskripsi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur	65

4.3 Hasil Penelitian.....	84
4.4 Pembahasan	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	103
5.1 Kesimpulan	103
5.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106



DAFTAR TABEL

Halaman

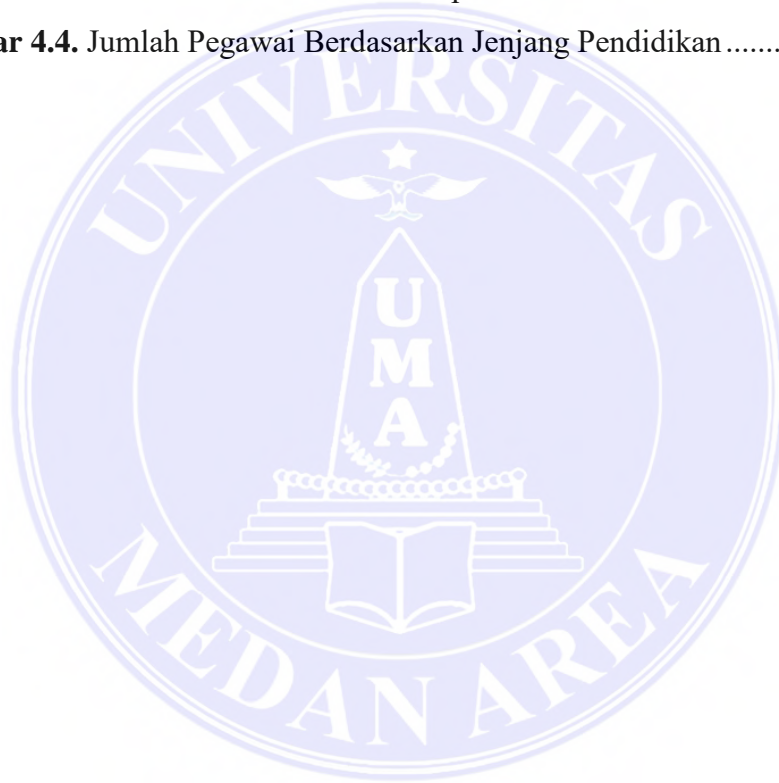
Tabel 4.1 Jumlah dan Kepadatan Penduduk Per Kecamatan di Kabupaten Aceh Timur Tahun 2016	60
Tabel 4.2. Kompisisi Pegawai pada Sekretariat Daerah Aceh Timur	76
Tabel 4.3. Strategi dan Kebijakan Kabupaten Aceh Timur terkait Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Aceh Timur.....	78



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1. Peta Orientasi Kabupaten Aceh Timur	53
Gambar 4.2. Peta Administrasi Kabupaten Aceh Timur	54
Gambar 4.3. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur Berdasarkan Peraturan Bupati No. 10 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 1 Tahun.....	74
Gambar 4.4. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, diperlukan sumber daya yang maksimal agar tercapainya tujuan organisasi tersebut. Sumber daya yang terpenting dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2008). Oleh karena itu, pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi. Untuk itu selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, dan kompetensi, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, komitmen yang tinggi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi.

Sebagai abdi negara harus dapat mengaplikasikan apa yang menjadi komitmen serta yang tertuang dalam Panca Prasetya Korp Pegawai Negeri. Harus memiliki sifat loyalitas, dedikasi, integritas, kejujuran, keterampilan kerja serta motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan negara. Kesemuanya itu merupakan perwujudan pengabdian sebagai pegawai negeri dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan perubahan lingkungan yang terus terjadi, maka tuntutan pengguna jasa publik yang semakin meningkat, maka diperlukan kesiapan dan kompetensi aparatur dalam pelaksanaan fungsi pelayanan. Untuk menghilangkan dan mengurangi kesenjangan pelayanan para aparatur harus memiliki kompetensi profesional yang tinggi dan secara terus-menerus mengikuti

perkembangan yang terjadi di masyarakat. Disinilah diperlukan kinerja aparatur yang handal.

Rukmini (2009) Pada organisasi disektor publik pengukuran terhadap kinerja menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerjanya harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Kehadirannya untuk memperbaiki kehidupan dengan cara memberikan pelayanan terbaik yang sering kali sulit diukur dengan ukuran finansial, namun paling tidak dapat diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan atau masyarakat.

Perubahan lingkungan dalam situasi yang dinamis, baik internal maupun eksternal mengharuskan administrasi pelayanan publik (kelembagaan, tatalaksana, dan personalia) melakukan penyesuaian terhadap dirinya sendiri, agar kinerjanya bisa sesuai dengan harapan semua pihak. Pegawai negeri sipil yang diharapkan mampu mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan tersebut dengan baik, dituntut beberapa kualitas seperti cepat, tanggap, profesional serta mampu berkompetisi.

Jika pegawainya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka hal ini akan menjadi “batu sandungan” bagi organisasi di dalam mencapai tujuannya. Menurut Moenir (2004), bahwa yang dimaksud dengan kompetensi dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesanggupan

berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Pada penelitian ini penulis akan mengevaluasi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan, di dalam Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 10 Tahun 2018 disebutkan bahwa Bagian Administrasi Pembangunan adalah unsur pembantu Asisten Keistimewaan Aceh, Ekonomi dan Pembangunan dibidang administrasi pembangunan. Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas menyiapkan program dan petunjuk teknis pelaksanaan pembinaan dan pengembangan administrasi pembangunan di kabupaten, mengkoordinir penyusunan program kabupaten, pendataan dan pengendalian pembangunan kabupaten serta mengevaluasi dan membuat laporan kerja kabupaten. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40, Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi:

- a. penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis serta pengkoordinasian penyusunan program pembangunan dan bantuan pembangunan yang dikelola oleh kabupaten;
- b. penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pendataan dan pengendalian pelaksanaan program pembangunan dan bantuan pembangunan yang dikelola oleh kabupaten;
- c. penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis evaluasi dan pelaporan terhadap hasil pelaksanaan program pembangunan dan bantuan pembangunan yang dikelola oleh kabupaten; dan

d. pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Tugas dan kewajiban yang cukup berat, luas dan kompleks ini tentu saja dibutuhkan tenaga dan personil yang handal dalam upaya mendukung pelaksanaan tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan pemerintah daerah. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, sudah seharusnya Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur khususnya Bagian Administrasi Pembangunan memiliki pegawai yang berkompeten, penuh semangat dan bermotivasi tinggi dalam bekerja, dan melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, untuk kemudian pada akhirnya menunjukkan kinerja yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur memiliki SDM yang cukup beragam. Jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah per 31 Desember 2017 sebanyak 206 orang, terdiri dari 144 orang atau 69,90% Laki-laki dan 62 orang atau 30,09% Perempuan. Sedangkan berdasarkan jenjang pendidikan, SDM Sekretariat Daerah didominasi oleh jenjang pendidikan S1 sebanyak 49,51% atau 102 orang, disusul oleh jenjang pendidikan SLTA sebanyak 32,52% atau 67 orang, S2 sebanyak 10,19% atau 21 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia berdasarkan jenjang pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur cukup baik (Renstra Setdakab Aceh Timur, 2017).

Sedangkan berdasarkan golongan komposisi pegawai pada Sekretariat Daerah Aceh Timur paling banyak pada golongan III sebesar 76 (tujuh puluh enam) orang, kemudian golongan II sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang,

golongan IV sebanyak 30 (tiga puluh) orang dan golongan I sebanyak 2 (dua) orang (Renstra Setdakab Aceh Timur, 2017).

Evaluasi kinerja berhubungan dengan pencapaian yang akan diukur melalui indikator pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur antara lain masalah kehadiran, yang mana PNS dalam absensi selalu hadir. Disisi lain posisi Kabupaten Aceh Timur yang merupakan kabupaten induk yang dulu sebelum pemekaran beribukota di Langsa, namun seiring waktu dan berlakunya otonomi daerah memungkinkan untuk pemekaran baik propinsi, kabupaten kecamatan dan desa sehingga Kabupaten Aceh Timur mempunyai atau pecah menjadi tiga yaitu Kota Langsa (21 Juni 2001), Kabupaten Aceh Tamiang (10 April 2002) dan Kabupaten Aceh Timur sendiri. Untuk Kabupaten Aceh Timur yang dulu ibukotanya Langsa yang mana sudah berdiri sendiri menjadi Kota Langsa sehingga ibukota Kabupaten Aceh Timur harus pindah di Idi.

Hal tersebut diatas mengakibatkan perubahan administrasi dan juga jarak tempuh yang mana sebahagian PNS aceh Timur sekitar 60-70% masih berdomisili di kota langsa yang jaraknya antara kota langsa dan kota idi mencapai \pm 80 km atau menempuh waktu sekitar 1 jam lebih. Dari kronologis diatas yang notabene jika diberlakukannya jam kerja maka pencapaian jam kerja sudah telat 1 jam lebih karena waktu tempuh tersebut.

Dari hal tersebut, upaya mengefektifkan disiplin kerja dalam kehadiran berupaya dipenuhi namun dalam pelaksanaan kegiatan tertunda disebabkan begitu sampai di kantor PNS tidak langsung kerja, setelah absen mereka pergi kewarung atau rumah makan untuk sarapan pagi yang tidak sempat dilakukan dilangsa.

Fenomena ini yang dianggap oleh masyarakat menjadi masalah karena ada masyarakat yang perlu pelayanan harus menunggu PNS tersebut sarapan. Di satu sisi PNS tersebut harus buru-buru berangkat kerja sesuai jam kerja sehingga makan dan minum (sarapan) akan dilakukan di Idi sebab jika sarapan di Langsa akan menambah waktu dan sudah barang tentu telat.

Dalam hal pemanfaatan jam kerja yang dimulai jam 7.30 s/d 16.15 wib dipenuhi, namun permasalahan timbul disaat jam kerja PNS yang sebenarnya digunakan untuk melakukan aktifitas dikantor malah berpergian, ada di warung, ke bagian lain, keluar kantor (kepasar). Sehingga pemanfaatan jam kerja dari situasi diatas pencapaian kinerjanya tidak maksimal, namun pekerjaan yang dilakukan selesai. Jadi untuk menghitung pencapaian itu seperti apa dan pengukuran kinerjanya seperti apa. Kalau melihat dari absesnsi mereka selalu hadir, dilihat dari tugas pokok masing-masing PNS terlaksana dan dikerjakan dengan baik, timbul pertanyaan apakah seringnya bolos jam kerja seperti yang saya uraikan diatas mengganggu kinerja PNS yang notobene berada di OPD Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Dari hasil wawancara awal yang penulis lakukan dengan pegawai pada Bagian Administrasi Pembangunan disebutkannya beberapa fenomena yang mempengaruhi pencapaian kinerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah kabupaten Aceh Timur, seperti:

a. Jarak tempuh yang jauh.

- b. Fasilitas angkutan dalam memobilitas PNS belum memadai walaupun Pemerintah Kabupaten Aceh Timur terus berupaya menambah Armada Bus Penda dalam mengangkut PNS dari tempat asal ke kota Idi.
- c. Pelaksanaan kegiatan yang menjadi tugas PNS periode atau pelaksanaannya kadang kala Cuma satu bulan, triwulan bahkan ada yang tiap bulan yang belum tentu dilaksanakan tiap jam kerja.
- d. Data-data pendukung dalam memberikan informasi dan pelayanan yang kadang telat disampaikan sehingga tertundanya pekerjaan yang akan diselesaikan dengan tepat waktu.

Sehubungan dengan uraian permasalahan diatas maka penulis akan melakukan penelitian mengenai Evaluasi Kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2017 Studi Pada Bagian Administrasi Pembangunan.

1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan permasalahan di atas dapat di tarik sebuah perumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana Kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur selama tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan?
2. Apakah hambatan yang dihadapi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dalam meningkatkan kinerja khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan?

1.3. Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengevaluasi kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur selama tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan.
2. Untuk menganalisis hambatan yang dihadapi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dalam meningkatkan kinerja khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan.

1.4. Manfaat penelitian

a. Manfaat praktis :

Bagi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.

b. Manfaat teoritis :

Untuk menambah wawasan atau pengetahuan khususnya dalam bidang Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan adalah kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak (Anderson, 2000). Evaluasi kebijakan dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja melainkan kepada seluruh proses kebijakan. Menurut W. Dunn, istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Evaluasi mencakup : kesimpulan, klarifikasi, kritik, penyesuaian dan perumusan masalah kembali.

Evaluasi memiliki beberapa fungsi utama dalam analisis kebijakan. Pertama dan yang paling penting, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kriteria kebijakan yaitu, seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini, evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan dan target tertentu telah dicapai. Kedua, evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepantasan tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju. Ketiga, evaluasi membari sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan

rekomendasi. Informasi tentang tidak memadainya kinerja kebijakan dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan. Evaluasi dapat juga menyumbang pada definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain (Bardach, E. 2008).

Evaluasi mempunyai dua aspek yang saling berhubungan; penggunaan berbagai macam metode untuk memantau hasil kebijakan publik, program, dan aplikasi serangkaian nilai untuk menentukan kegunaan hasil ini terhadap beberapa orang, kelompok, atau masyarakat secara keseluruhan. Perhatikan bahwa aspek yang saling berhubungan ini menunjukkan kehadiran fakta dan premis-premis nilai di dalam setiap tuntutan evaluative. Namun banyak aktivitas yang diterangkan sebagai “evaluasi” dalam analisis kebijakan pada dasarnya bersifat *non-evaluatif* - yaitu aktivitas-aktivitas tersebut terutama ditekankan pada produksi tuntutan designative (faktual) ketimbang tuntutan evaluative. Sehingga dibutuhkan suatu pendekatan untuk “penelitian evaluasi” atau “evaluasi kebijakan” (Bardach, E. 2008).

2.1.1. Tinjauan Eksplorasi-Materi

Mengingat kurang jelasnya arti evaluasi, didalam analisis kebijakan, menjadi sangat penting untuk membedakan beberapa pendekatan dalam evaluasi kebijakan, yang terdiri dari :

1. Evaluasi Semu
2. Evaluasi Formal
3. Evaluasi Keputusan teoritis

- Evaluasi Semu

1. Asumsi : Ukuran manfaat atau nilai terbukti dengan sendirinya
2. Contoh: Jumlah lulusan pelatihan, Jumlah unit pelayanan medis yang diberikan
3. Teknik: sajian grafik, tampilan Tabel, angka indeks, Analisis seri waktu.

- Evaluasi Formal

1. Asumsi : Tujuan dan sasaran dari pengambil kebijakan dan administrator yang secara resmi diumumkan merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai.
2. Contoh: Evaluasi program pendidikan
3. Teknik : Pemetaan sasaran, pemetaan hambatan, klarifikasi nilai, kritik nilai, analisis crosstab

- Evaluasi keputusan teoritis

1. Asumsi : Tujuan dan sasaran dari berbagai pelaku yang diumumkan secara formal ataupun ‘diam-diam’
2. Cara untuk mengatasi kekurangan evaluasi semu dan formal (Kurang dan tidak dimanfaatkannya informasi kinerja, Ambiguitas kinerja tujuan, Tujuan-tujuan yang saling bertentangan)
3. Tujuan Utama : menghubungkan informasi mengenai hasil-hasil kebijakan dengan nilai-nilai dari berbagaipelaku kebijakan
4. Teknik: Brainstorming, analisis argumentasi, Analisa survai–pemakai.

- Evaluasi Kebijakan

1. Para pelaku yang terlibat dalam tahap perumusan dan implementasi kebijakan, cenderung untuk memandang evaluasi dari sudut asumsi dan prosedur sehubungan dengan pencapaian tujuan utama.
2. *Policy Makers*: cenderung memandang evaluasi dari segi kepentingan constituents, karena kekuasaan mereka tergantung pada dukungan rakyat yang diwakili mereka. Cara evaluasi kebijakan adalah melalui survei terhadap kepuasan rakyat.
3. *Policy Implementers*: cenderung memandang evaluasi dari segi keberhasilan mengelola program. Karena itu ada kecenderungan untuk menguasai dan mempengaruhi informasi yang diberikan pada *policy decision makers*.
Caranya:
 - a. Memilih data dan informasi yang mendukung kinerja
 - b. Memobilisasi dukungan terhadap kebijakan

- Evaluasi Teknis

1. Evaluasi oleh pihak ketiga; yaitu oleh evaluator profesional, lebih menekankan pada cara evaluasi yang secara metodologis dapat dipertanggung jawabkan (*scientifically valid findings*).
2. *Policy Makers* atau implementer akan menerima hasil evaluasi oleh profesional sebagai *evaluator* teknis, apabila dipenuhi persyaratan tertentu:
 - a. Tujuan yang diinginkan oleh *policy makers* telah dipahami dengan benar oleh evaluator teknis.
 - b. Pencapaian tujuan diukur dengan obyektif

- c. Laporan evaluasi menjelaskan hubungan antara tujuan dengan hasil program
3. Sebaliknya, evaluator teknis hanya bisa melaksanakan tugasnya, apabila:
 - a. Tujuan kebijakan jelas
 - b. Tujuan dapat diukur
 - c. Implementasi diarahkan untuk mencapai tujuan
 - d. Tersedia cukup data yang diperlukan
4. Meskipun evaluasi teknis bersifat obyektif, hasil evaluasi mempunyai konsekuensi terhadap policy makers maupun policy implementers.

Secara spesifik, William Dunn mengembangkan tiga pendekatan evaluasi implementasi kebijakan, yaitu evaluasi semu, evaluasi formal, dan evaluasi keputusan teoritis.

a. Evaluasi Semu

Evaluasi Semu (*Pseudo Evaluation*) adalah pendekatan yang menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai hasil kebijakan tanpa berusaha menanyakan tentang manfaat atau nilai dari hasil-hasil tersebut terhadap individu, kelompok, atau masyarakat secara keseluruhan. Asumsi utama dari evaluasi semu adalah bahwa ukuran tentang manfaat atau nilai merupakan sesuatu yang dapat terbukti sendiri (*self evident*) atau tidak controversial (Fowler, F.J. 2009).

Dalam evaluasi semu analisis secara khusus menerapkan bermacam-macam metode (rancangan eksperimental-semu, kuesioner, *random sampling*, teknik statistik) untuk menjelaskan variasi hasil kebijakan sebagai produk dari variable

masukan dan proses. Namun setiap hasil kebijakan yang ada (misalnya, jumlah lulusan pelatihan yang dipekerjakan, unit-unit pelayanan medis yang diberikan, keuntungan pendapatan bersih yang dihasilkan) diterima begitu saja sebagai tujuan yang tepat (Fowler, F.J. 2009).

b. Evaluasi Formal

Evaluasi Formal (*Formal Evaluation*) merupakan pendekatan yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai hasil-hasil kebijakan tetapi mengevaluasi hasil tersebut atas dasar tujuan program kebijakan yang telah diumumkan secara formal oleh pembuat kebijakan dan administrator program. Asumsi utama dari evaluasi formal adalah bahwa tujuan dan target diumumkan secara formal adalah merupakan ukuran untuk manfaat atau nilai kebijakan program (Fowler, F.J. 2009).

Dalam evaluasi formal analisis menggunakan berbagai macam metode yang sama seperti yang dipakai dalam evaluasi semu dan tujuannya adalah identik untuk menghasilkan informasi yang valid dan data dipercaya mengenai variasi-variasi hasil kebijakan dan dampak yang dapat dilacak dari masukan dan proses kebijakan. Meskipun demikian perbedaannya adalah bahwa evaluasi formal menggunakan undang-undang, dokumen-dokumen program, dan wawancara dengan pembuat kebijakan dan administrator untuk mengidentifikasi, mendefinisikan dan menspesifikkan tujuan dan target kebijakan. Kelayakan dari tujuan dan target yang diumumkan secara formal tersebut tidak ditanyakan. Dalam evaluasi formal tipe-tipe criteria evaluative yang paling sering digunakan adalah efektivitas dan efisiensi (Fowler, F.J. 2009).

Dalam model ini terdapat tipe-tipe untuk memahami evaluasi kebijakan lebih lanjut, yakni: evaluasi sumatif, yang berusaha untuk memantau pencapaian tujuan dan target formal setelah suatu kebijakan atau program diterapkan untuk jangka waktu tertentu; dan *kedua*, evaluasi formatif, suatu tipe evaluasi kebijakan yang berusaha untuk meliputi usaha-usaha secara terus menerus dalam rangka memantau pencapaian tujuan-tujuan dan target-target formal (Fowler, F.J. 2009).

Selain evaluasi sumatif dan formatif, evaluasi formal dapat juga meliputi kontrol langsung atau tidak langsung terhadap masukan kebijakan dan proses-proses.

Tabel 1 Variasi Evaluasi Formal

No	Kontrol terhadap aksi kebijakan	Orientasi terhadap proses kebijakan	
		Formatif	Sumatif
1	Langsung	Evaluasi Perkembangan	Evaluasi eksperimental
2	Tidak Langsung	Evaluasi proses retrospektif	Evaluasi hasil retrospektif

Sumber : Dunn W.N. 2008

Dari tabel 1 mengenai variasi evaluasi formal di atas, secara lebih spesifik, tiap jenis variasi evaluasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Evaluasi Perkembangan

Dalam varian ini evaluasi formal berupaya untuk menunjukkan kegiatan/aktivitas evaluasi kebijakan secara eksplisit yang diciptakan untuk melayani kebutuhan sehari-hari staf program. Evaluasi perkembangan yang meliputi beberapukuran pengontrolan langsung terhadap aksi-aksi kebijakan, telah digunakan secara luas untuk berbagai situasi di sektor-sektor publik dan swasta. Evaluasi perkembangan karena bersifat formatif dan meliputi kontrol

secara langsung, dapat digunakan untuk mengadaptasi secara langsung pengalaman baru yang diperoleh melalui manipulasi secara sistematis terhadap variabel masukan dan proses.

b. Evaluasi proses retrospektif

Kedua, evaluasi proses retrospektif, yang meliputi pemantauan/evaluasi program setelah program tersebut diterapkan untuk jangka waktu tertentu.

Varian ini cenderung dipusatkan pada masalah-masalah dan kendala-kendala yang terjadi selama implementasi berlangsung, yang berhubungan dengan keluaran dan dampak yang diperoleh. Evaluasi ini tidak memperkenankan dilakukannya manipulasi langsung terhadap masukan atau proses.

c. Evaluasi eksperimental

Varian evaluasi eksperimental adalah evaluasi kebijakan yang lahir dari hasil kondisi kontrol langsung terhadap masukan dan proses kebijakan. Evaluasi eksperimental yang ideal secara umum merupakan faktor “eksperimental ilmiah yang terkontrol”, dimana semua faktor yang dapat mempengaruhi hasil kebijakan, dikontrol, dipertahankan konstan, atau diperlakukan sebagai hipotesis tandingan yang masuk akal.

d. Evaluasi hasil retrospektif

Varian terakhir, evaluasi hasil retrospektif, meliputi pemantauan dan evaluasi hasil tetapi tidak disertai dengan kontrol langsung terhadap masukan-masukan dan proses kebijakan yang dapat dimanipulasi.

c. Evaluasi Keputusan Teoritis

Evaluasi Keputusan Teoritis (*Decision-Theoretic Evaluation*) adalah pendekatan yang menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang dapat dipertanggung-jawabkan dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan yang secara eksplisit dinilai oleh berbagai macam pelaku kebijakan. Perbedaan pokok antara evaluasi teori keputusan di satu sisi, evaluasi semu dan evaluasi formal di sisi lainnya, adalah bahwa evaluasi keputusan teoritis berusaha untuk memunculkan dan membuat eksplisit tujuan dan target dari pelaku kebijakan baik yang tersembunyi atau dinyatakan. Ini berarti bahwa tujuan dan target dari para pembuat kebijakan dan administrator merupakan salah satu sumber nilai, karena semua pihak yang membuat andil dalam memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan (sebagai contoh, staf tingkat menengah dan bawah, pegawai pada badan-badan lainnya, kelompok klien) dilibatkan dalam merumuskan tujuan dan target dimana kinerja nantinya akan diukur.

Evaluasi keputusan teoritis merupakan cara untuk mengatasi beberapa kekurangan dari evaluasi semu dan evaluasi formal.

1. *Kurang dan tidak dimanfaatkannya informasi kinerja.* Sebagian besar informasi yang dihasilkan melalui evaluasi kurang digunakan atau tidak pernah digunakan untuk memperbaiki pembuatan kebijakan. Untuk sebagian, hal ini karena evaluasi tidak cukup responsive terhadap tujuan dan target dari pihak-pihak yang mempunyai andil dalam perumusan dan implementasi kebijakan dan program.

2. *Ambiguitas kinerja tujuan.* Banyak tujuan dan program public yang kabur. Ini berarti bahwa tujuan umum yang sama misalnya untuknya meningkatkan kesehatan dan mendorong konservasi energy yang lebih baik dapat menghasilkan tujuan spesifik yang saling bertentangan satu terhadap lainnya. Ini dapat terjadi jika diingat bahwa tujuan yang sama (misalnya, perbaikan kesehatan) dapat dioperasionalkan kedalam paling sedikit enam macam criteria evaluasi: efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesamaan, responsivitas dan kelayakan. Salah satu tujuan dan evaluasi keputusan teoritis adalah untuk mengurangi kekaburan tujuan dan menciptakan konflik antar tujuan spesifik atau target.
3. *Tujuan-tujuan yang saling bertentangan.* Tujuan dan target kebijakan dan program-program public tidak dapat secara memuaskan diciptkan dengan memusatkan pada nilai-nilai salah satu atau beberapa pihak (misalnya kongres, kelompok klien yang dominan atau kepala administrator). Dalam kenyataan, berbagai pelaku kebijakan dengan tujuan dan target yang saling berlawanan Nampak dalam hampir semua kondisi/situasi yang memerlukan evaluasi. Evaluasi keputusan-teoritis berusaha untuk mengidentifikasi berbagai pelaku kebijakan ini dan menampakkan tujuan-tujuan mereka.

Salah satu tujuan utama dari evaluasi teoritis keputusan adalah untuk menghubungkan informasi mengenai hasil-hasil kebijakan dengan nilai-nilai dari berbagai pelaku kebijakan. Asumsi dari evaluasi teoritis keputusan adalah bahwa tujuan dan sasaran dari pelaku kebijakan baik yang dinyatakan secara formal maupun secara tersembunyi merupakan aturan yang layak terhadap manfaat atau

nilai kebijakan dan program. Dan bentuk utama dari evaluasi teoritis kebijakan adalah penaksiran evaluabilitas dan analisis utilitas multiatribut, keduanya berusaha menghubungkan informasi mengenai hasil kebijakan dengan nilai dari berbagai pelaku kebijakan.

Penaksiran evaluabilitas (*evaluability assesment*) merupakan serangkaian prosedur yang dibuat untuk menganalisis system pembuatan keputusan yang diharapkan dapat diperoleh dari informasi kinerja dapat memperjelas tujuan sasaran, dan asumsi-asumsi dengan mana kerja akan diukur. Pertanyaan mendasar dalam penaksiran evaluabilitas adalah apakah suatu kebijakan atau program dapat sama sekali dievaluasi. Suatu kebijakan atau program agar dapat dievaluasi, paling tidak tiga kondisi harus ada: satu kebijakan atau program yang diartikulasikan secara jelas; dan serangkaian asumsi yang eksplisit yang menghubungkan aksi atau konsekuensi. Dalam melakukan penaksiran evaluabilitas, analisis mengikuti serangkaian langkah yang memperjelas suatu kebijakan atau program dari sudut pandang pemakai kebijakan atau program dari sudut pandang pemakai informasi kinerja yang dituju dan evaluator itu sendiri.

1. *Spesifikasi program-kebijakan.* Apakah kegiatan-kegiatan federal Negara bagian atau local dan apakah tujuan dan sasaran yang melandais program?
2. *Koleksi informasi program kebijakan.* Informasi apa yang harus dikumpulkan untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan program kebijakan,kegiatan-kegiatan, dan asumsi-asumsi yang mendasarinya?
3. *Modeling program-kebijakan.* Model apa yang paling baik menerangkan program dan tujuan suatu kegiatan yang berhubungan, dari sudut pandang

pemakai informasi kinerja yang dituju? Asumsi – asumsi kausal apa yang menghubungkan aksi dengan hasil?

4. *Penkasiran evaluabilitas program-kebijakan.* Apakah model program kebijakan secara mencukupi tidak ambigu untuk membuat evaluasi bermanfaat? Tipe studi evaluasi apakah yang paling berguna?
5. *Umpan balik penkasiran evaluabilitas untuk pemakai.* Setelah menanyakan kesimpulan mengenai evaluabilitas program-kebijakan bagi pemakai yang diinginkan, apakah yang mungkin menjadi langkah berikutnya yang harus (atau tidak harus) diambil untuk mengevaluasi kinerja kebijakan?

Bentuk evaluasi teoritis keputusan yang kedua adalah *analisis utilitas multiatribut*. Analisis utilitas multiatribut adalah serangkaian prosedur yang dibuat untuk memperoleh penilaian subyektif dari berbagai pelaku kebijakan mengenai probabilitas kemunculan dan nilai dari hasil kebijakan. Kelebihan dari analisis utilitas multiatribut adalah bahwa analisis tersebut secara eksplisit menampakkan penentuan nilai dari berbagai pelaku kebijakan; analisis tersebut juga mengakui adanya beragam tujuan yang saling berlawanan dalam evaluasi program kebijakan; dan analisis tersebut menghasilkan informasi kinerja yang lebih berguna dari sudut pandang pemakai yang dituju. Tahap-tahap dalam pelaksanaan analisis utilitas multiatribut adalah sebagai berikut:

1. *Identifikasi pelaku.* Mengidentifikasi pihak-pihak yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh suatu kebijakan atau program. Masing-masing pelaku kebijakan ini akan mempunyai tujuan dan sasaran sendiri-sendiri yang ingin mereka capai secara maksimal.

2. *Spesifikasi isu keputusan yang relevan.* Menentukan secara operasional berbagai kecenderungan aksi atau non-aksi yang tidak dispekati oleh para pelaku kebijakan. Dalam kasus yang paling sederhana terdapat dua kecenderungan tindakan: *status quo* dan beberapa inisiatif baru.
3. *Spesifikasi hasil kebijakan.* Menentukan cakupan konsekuensi yang dapat timbul sebagai akibat dari adanya aksi. Hasil-hasil dapat disusun secara hirarkis dimana satu aksi mempunyai beberapa konsekuensi, dan masing-masing mempunyai konsekuensi yang lebih jauh lagi. Suatu hirarki hasil dapat disamakan dengan pohon tujuan (*decision tree*), kecuali hasil itu bukan tujuan sampai hasil tersebut dinilai secara eksplisit.
4. *Identifikasi atribut hasil.* Disini tugasnya adalah untuk mengidentifikasi semua atribut yang relevan yang membuat hasil berharga dan bernilai. Sebagai contoh, masing-masing hasil dapat mempunyai tipe keuntungan dan biaya yang berbeda terhadap kelompok sasaran dan konsumen yang berbeda.
5. *Penyusunan jenjang nilai atribut.* Menyusun nilai atribut menurut kepentingannya. Sebagai contoh, jika peningkatan penghasilan keluarga merupakan hasil dari program kemiskinan, hasil ini dapat mempunyai beberapa atribut nilai: perasaan makmur; mengkonsumsi gizi/nutrisi lebih banyak; punya sisa pendapatan yang lebih besar untuk perawatan kesehatan. Atribut-atribut tersebut harus diurutkan menurut kepentingan relative antara skala satu terhadap lainnya.
6. *Penyusunan skala atribut.* Menyusun skala atribut yang telah diurutkan menurut kepentingannya. Untuk melakukan hal itu, atribut yang paling tidak

penting diberi nilai 10. Alihkan ke atribut yang penting, lalu jawab pertanyaan ini; berapa kali atribut yang paling penting ini lebih penting dibanding atribut yang paling tidak penting berikutnya? Lanjutkan prosedur penyusunan skala ini sampai atribut yang paling penting ini sudah dibandingkan dengan semua lainnya. Catat bahwa atribut yang paling penting dapat mempunyai nilai skala 10, 20, 30 kali atau lebih dari atribut yang paling penting.

7. *Standarisasi skala.* Atribut yang telah disusun skalanya akan mempunyai nilai maksimum yang berbeda antar pelaku kebijakan. Sebagai contoh, seorang pelaku kebijakan dapat member atribut A nilai 60; B nilai 30; dan atribut C nilai 10. Tetapi pelaku kebijakan lainnya terhadap atribut-atribut yang sama dapat member nilai 120, 60, dan 10. Untuk menstandarisasikan skala ini, jumlahlah semua nilai asli untuk setiap skala, bagian masing-masing nilai asli dengan jumlahnya, dan kalikan dengan 100. Ini akan menghasilkan skala yang terpisah yang nilai-nilai komponennya berjumlah sampel 100.

8. *Pengukuran hasil.* Ukurlah derajat di mana setiap hasil kebijakan merupakan hasil dari pencapaian setiap atribut. Probabilitas maksimum harus diberi nilai 100; probabilitas minimum harus diberi nilai 0 (yaitu tidak ada kesempatan dimana hasil/akan berakhir dengan pencapaian atribut).

9. *Kalkulasi utilitas.* Hitunglah utilitas (nilai) dari setiap hasil dengan menggunakan rumus:

$$U_i = \sum W_i \cdot U_{ii}$$

Dimana :

U_{ii} : Kegunaan (nilai agregat dari hasil ke i).

W_i : Nilai skala yang distandardkan dari atribut j .

U_{ij} : Probabilitas terjadinya hasil ke I pada atribut ke j .

10. *Evaluasi presentasi*. Tentukan hasil kebijakan dengan total kinerja terbesar, dan sajikan informasi ini kepada pembuat keputusan yang relevan.

Kelebihan dari analisis utilitas multiatribut adalah bahwa analisis ini memungkinkan analisis berurutan secara sistematis dengan tujuan yang saling bertentangan antar pelaku kebijakan yang banyak. Tetapi ini dimungkinkan hanya jika langkah-langkah seperti yang baru dijelaskan diatas melibatkan pelaku-pelaku kebijakan yang relevan. Oleh karena itu, persyaratan pokok dai analisis utilitas multiatribut adalah bahwa pelaku kebijakan yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kebijakan atau program adalah partisipan aktif dalam evaluasi kinerja kebijakan. Perbedaan antara ketiganya dapat dilihat dari tujuan, asumsi, dan bentuk-bentuk utama pendekatan evaluasi pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2 Perbandingan Pendekatan dalam Evaluasi

Pendekatan	Tujuan	Asumsi	Bentuk-Bentuk Utama
Evaluasi Semu	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid tentang hasil kebijakan.	Ukuran manfaat atau nilai terbukti dengan sendirinya atau tidak kontroversial	Eksperimentasi social, Akuntansi system social, Pemeriksaan social, Sintesis riset dan praktik
Evaluasi Formal	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan secara formal diumumkan sebagai tujuan program kebijakan.	Tujuan dan sasaran dari pengambil kebijakan dan administrator yang secara resmi diumumkan merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai.	Evaluasi perkembangan, Evaluasi eksperimental, Evaluasi proses retrospektif, Evaluasi hasil retrospektif
Evaluasi Keputusan Teoritis	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan yang secara eksplisit diinginkan oleh berbagai pelaku kebijakan	Tujuan dan sasaran dari berbagai pelaku yang diumumkan secara formal ataupun diam-diam merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai	Penilaian tentang dapat tidaknya dievaluasi. Analisis utilitas multiatribut.

Sumber : Dunn W.N. 2008.

2.1.2. Analisis Evaluasi Kebijakan

Menurut Lester dan Stewart (2009), evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda :

- Untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya.
- Untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

James Anderson membagi evaluasi kebijakan ke dalam dua tipe:

- Evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional. Menyangkut prihal kepentingan (interest) dan ideologi dari kebijakan.
- Evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program-program tertentu.

Melihat secara obyektif program-program kebijakan yang dijalankan untuk mengukur dampaknya bagi masyarakat dan melihat sejauh mana tujuan-tujuan yang telah dinyatakan tersebut dicapai. Menjawab kontribusi dampak dalam menjawab kebutuhan masyarakat.

Edward A. Schuman (2013) mengemukakan 6 langkah dalam evaluasi kebijakan, yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan program yang akan dievaluasi
2. Analisis terhadap masalah
3. Deskripsi dan Standarisasi kegiatan
4. Pengukuran terhadap tingkatan perubahan yang terjadi.

5. Menentukan apakah perubahan yang diamati merupakan akibat dari kegiatan tersebut atau karena penyebab yang lain.
6. Beberapa indikator untuk menentukan keberadaan suatu dampak.

➔ *Sifat Evaluasi yaitu :*

1. Fokus Nilai
2. Interdependensi Fakta-Nilai, Pemantauan : prasyarat
3. Orientasi Masa Kini dan Masa lampau –Ex Post, beda dengan tuntutan advokatif.
4. Dualitas Nilai (tujuan-cara)

➔ *Fungsi Evaluasi Yaitu :*

Evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan :

1. *Pertama*, dan yang paling penting, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu, seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini, evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan tertentu (misalnya, perbaikan kesehatan) dan target tertentu.
2. *Kedua*, evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepantasan tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju. Dalam menanyakan kepantasan tujuan dan sasaran, analisis dapat menguji alternatif sumber nilai

maupun landasan mereka dalam berbagai bentuk rasionalitas (teknis, ekonomis, legal, sosial, substantif).

3. *Ketiga*, evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadainya kinerja kebijakan dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan, sebagai contoh, dengan menunjukkan bahwa tujuan dan target perlu didefinisikan ulang. Evaluasi dapat pula menyumbang pada definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain.

2.1.3. Hakikat Evaluasi

Sebuah kebijakan publik tidak bisa dilepas begitu saja. kebijakan harus diawasi, dan salah satu mekanisme pengawasan tersebut disebut sebagai “evaluasi kebijakan”. Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai. Evaluasi diperlukan untuk melihat kesenjangan antara “harapan” dengan “kenyataan”. Tujuan pokok dari evaluasi bukanlah untuk menyalah-nyalahkan melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan dari suatu kebijakan publik. Tugas selanjutnya adalah bagaimana mengurangi atau menutup kesenjangan tersebut. Jadi evaluasi kebijakan bertujuan mencari kekurangan dan menutup kekurangan.

“ Tiga lingkup makna evaluasi kebijakan public” :

1. evaluasi perumusan kebijakan.

2. evaluasi implementasi kebijakan.
3. evaluasi lingkungan kebijakan.
4. fungsi evaluasi kebijakan public

a. Fungsi evaluasi kebijakan publik

1. Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan kebijakan.
2. Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lainnya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
3. Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan.
4. Akunting. Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

b. Evaluasi Formulasi Kebijakan Publik

Secara umum, evaluasi formulasi kebijakan publik berkenaan dengan apakah formulasi kebijakan publik telah dilaksanakan:

1. Menggunakan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang hendak diselesaikan, karena setiap masalah publik memerlukan model formulasi kebijakan publik berlainan.

2. Mengarah kepada permasalahan inti, karena setiap pemecahan masalah harus benar-benar mengarah kepada inti permasalahannya.
3. Mengikuti prosedur yang diterima secara bersama, baik dalam rangka keabsahan maupun juga dalam rangka kesamaan dan keterpaduan langkah perumusan.
4. Mendayagunakan sumber daya ada secara optimal, baik dalam bentuk sumber daya waktu, dana, manusia, dan kondisi lingkungan strategis.

“ Model evaluasi formulasi kebijakan public “ :

- model kelembagaan
- model proses
- model kelompok
- model elit
- model rasional
- model inkremental
- model teori permainan
- model pilihan publik
- model sistem
- model demokratis
- model perumusan strategis

c. Evaluasi Implementasi Kebijakan Publik

Mengikuti Prof. Sofyan Effendi, tujuan dari evaluasi implementasi kebijakan publik adalah untuk mengetahui variasi dalam indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk menjawab tiga pertanyaan pokok, yaitu :

1. Bagaimana kinerja implementasi kebijakan publik? Jawabannya berkenaan dengan kinerja implementasi publik (variasi dari outcome) terhadap variabel independen tertentu.
2. Faktor-faktor apa saja menyebabkan variasi itu? jawabannya berkenaan faktor kebijakan itu sendiri, organisasi implementasi kebijakan, dan lingkungan implementasi kebijakan yang mempengaruhi variasi outcome dari implementasi kebijakan.
3. OutPut/ keluarannya seperti apa? Jawabannya sangat tergantung “Evaluasi implementasi kebijakan dibagi tiga menurut timing evaluasi” :
 1. Evaluasi sebelum pelaksanaan yang disebut William Dunn (2008) sebagai evaluasi summatif.
 2. Evaluasi pada waktu pelaksanaan biasanya disebut evaluasi proses.
 3. Evaluasi setelah kebijakan yang juga disebut sebagai evaluasi konsekuensi (output) kebijakan dan/atau evaluasi dampak/pengaruh (output) kebijakan.

2.2. Teori Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan pegawai belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil

pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Dampak motivasi yang diinginkan pimpinan dari pegawai (bawahan) sangat dipengaruhi penilaian pegawai atas nilai (valensi) yang diharapkan berupa hasil baik langsung maupun hasil sekunder yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan bahwa perilaku tersebut akan benar - benar merealisasikan hasil pada pelayanan publik tersebut. Disinilah sebenarnya faktor motivasi kerja ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai dalam pelayanan masyarakat yang baik.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi).

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006 : 9). Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Unsur penting dalam kinerja pekerjaan adalah :

1. Tugas fungsional, berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek - aspek teknis pekerjaan.
2. Tugas perilaku, berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar pesona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Menurut Gilbert Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan luang. peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai” (Mangkunegara, 2006 : 47). Pandangan Gilbert mengenai kinerja dalam konteks vitalitas kerja dalam suatu organisasi, kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja. Untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat pretasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

Agar apatur pemerintah dapat melakukan kegiatannya dengan baik, maka paling tidak secara teoritis oleh Compbell dalam Rukmini (2009) menyatakan ada empat kekuatan yang dimiliki dalam suatu kinerja, yakni: pertama, pengetahuan, kedua, keahlian atau keterampilan, ketiga, motivasi dan keempat adalah peran.

Dengan demikian secara teoritis dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan yang terbaik tergantung dari kinerja yang baik pula.

Kesuksesan sebuah organisasi dapat dinilai dari kinerja keseluruhan pegawainya. Prawirosentono dalam Putri (2013) Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masingmasing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek kuantitas dan kualitas kerja yang antara lain meliputi ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan, ketepatan kerja, tingkat pelayanan yang diberikan, tingkat kesalahan pekerjaan, kompetensi menganalisis data, serta kompetensi mengevaluasi.

Mc. Clelland (2005) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kompetensi. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kompetensi tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Selain motivasi yang tinggi dari para pegawainya, pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh kompetensi kerja dari para pegawainya.

Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para

pegawai. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kemampuan kerja seorang pegawai dalam suatu pekerjaan, terdiri dari kompetensi intelektual dan kompetensi fisik (Robbins, 2006). Kompetensi pada hakekatnya menunjukkan kecakapan seperti kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat keterampilannya, sehingga kompetensi kerja pegawai yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang juga tinggi, serta kesesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan jabatan yang diembannya, kesesuaian keahlian atau pengalaman dalam menangani dan memecahkan masalah bidang tugasnya, dan kesesuaian keterampilan dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Kristiwardhana (2013) mengatakan selain kompetensi yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Karyawan adalah salah satu aset perusahaan atau instansi yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan guna mendukung

kelangsungan hidup perusahaan atau instansi, untuk itu motivasi dari dalam diri karyawan sangat diperlukan agar tercapainya tujuan perusahaan atau instansi. Kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap karyawan diharapkan akan tumbuh dan berkembang perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugasnya secara maksimal ataupun kinerja yang bagus.

Kinerja yang tinggi akan lebih terjamin, jika organisasi mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi pegawainya dan sekaligus dapat mengembangkan kompetensi kerjanya. Melalui pemotivasian dan pengembangan kompetensi kerja yang maksimal, maka organisasi akan memperoleh pegawai yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Winardi (2005), motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan. Selanjutnya menurut Wursanto (2007), motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu.

2.2.1. Faktor - Faktor Kinerja

Menurut A. Dale Timple (2012) terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut : Faktor - faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat - sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu

faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan - tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (Mangkunegara, 2006 : 15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis - jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis - jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor - faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2.2.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

A. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan relity (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata - rata (IQ 110 - 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2006 : 13).

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

B. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi pemerintahan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Keith Davis yang dikutip A. A Anwar Mangkunegara Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2006 : 14).

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukkan seseorang pekerja didasari atas faktor

- faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Sedangkan definisi motivasi menurut Suwatno dalam buku Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia. Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan (Suwatno, 2001 : 147). Sejalan dengan

pendapat tersebut, maka Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu Hasibuan yang berjudul Manajemen Sumber Daya manusia mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut : *“Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”* (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai) (Hasibuan, 2002 : 143).

Berdasarkan pendapat di atas, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Sejalan pendapat di atas, Abraham Spering mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

“Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive” (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). (Anwar, 2005 : 93).

Hasibuan (2008) mengatakan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang diciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan

atau ukuran yang ditetapkan atau diatur oleh perusahaan atau instansi dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja. Sebuah instansi melalui pimpinannya mempunyai kewajiban untuk membangun dan mengarahkan motivasi karyawannya dengan cara melakukan pendekatan emosional terhadap karyawan, memberi contoh yang baik, menginspirasi usul, dan saran karyawan bagi pengembang perusahaan atau instansi. Apabila motivasi sudah diarahkan dengan benar maka akan menumbuhkan loyalitas karyawan kepada perusahaan atau instansinya dan terciptanya hubungan baik antara karyawan dengan pimpinannya. Menumbuhkan motivasi karyawa dengan benar juga merupakan 21 modal penting agar sumber daya manusia perusahaan atau instansi mampu bekerja dengan baik dan optimal.

Pendapat tersebut di atas, mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat imbalan berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan tempat mereka bekerja.

C. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi

dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006 : 16).

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikiran atau Inteligensi Quotient (IQ) dan kecerdasan emosi atau Emotional Quotient (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

D. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Menurut William Stern (2000) yang dikutip A. A Anwar Mangkunegara.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang (Mangkunegara, 2006:17).

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi

individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

2.2.3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, proses, output, outcome, benefit maupun impact. Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut ;

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian (Mangkunegara, 2006 : 42).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan

dalam penyesuaian - penyesuaian dan pengendalian. Arkinson mengemukakan ciri - ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. (Dalam Mangkunegara, 2006 : 42).

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi pemerintahan mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Mu'amar pada tahun 2015 yang dimuat dalam e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 11, Nopember 2015 dengan judul Analisis Kinerja Sekretariat Daerah Dalam Melaksanakan Tugas, Fungsi di Kabupaten Donggala menyebutkan Pada aspek produktifitas pelaksanaan pembangunan tingkat Kabupaten Donggala senantiasa memperjuangkan apa yang menjadi usulan - usulan dari masyarakat yang diperoleh dari masyarakat dan mengambil skala prioritas. Sehingga dalam hal ini, produktifitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Donggala, sudah cukup baik. Menyangkut kualitas layanan aparatur Sekretariat Kabupaten Donggala dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, masih kurang baik sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan

yang ada di Setda Kabupaten Donggala. Aspek responsivitas sudah cukup baik, dapat terpenuhinya kebutuhan masyarakat melalui stimulan yang memotivasi masyarakat untuk kebutuhannya sendiri. Aspek responsibilitas pada aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Donggala yang dilihat dari tingkat pengetahuan aparat terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku sudah cukup baik. Dalam pelaksanaan aspek akuntabilitas Kantor Sekda Kabupaten Donggala pertanggungjawaban disampaikan/dilaporkan kepada pemberi kebijakan dan berupa dokumen-dokumen sehingga menyebabkan kurang transparannya, sehingga hal tersebut kurang baik.

Penelitian lain dilakukan oleh Renny Yudisthesia pada tahun 2012 dalam Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal, Volume I Edisi 2, Juli-Desember 2012 dengan judul Analisis Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan menyimpulkan Kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang dilihat dari aspek produktivitas yang dapat dilihat dari pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan kantor, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas permasalahan dapat dikatakan baik. Sedangkan menyangkut kualitas layanan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu masalah dan kesopanan serta keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa, atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan. Akan tetapi dari segi responsivitas, pelayanan pada Sekretariat Daerah Kabupaten

Balangan dilakukan dengan responsif. Begitu pula dengan aspek responsibilitas dan akuntabilitas kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan cukup baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor budaya dan kepemimpinan yang ditunjukkan para pemimpin kepada pegawai melalui sikap dan keteladanan serta etos kerja yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku aparat serta memberikan motivasi dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa untuk mencapai visi misi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain, pada dasarnya memiliki kesamaan dengan hasil penelitian ini, namun ada beberapa hal yang menjadi perbedaan yaitu bahwa kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur tahun 2017 khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan dengan menggunakan teori AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013) yang menyebutkan indikator yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi, disimpulkan kemampuan, individu dan motivasi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur sudah baik namun lingkungan organisasi masih kurang baik. Hambatan yang dihadapi antara lain pegawai sulit beradaptasi, beban kerja besar dan jarak domisili pegawai jauh dari kantor. Beberapa hal yang disarankan penulis adalah membuat pelatihan bagi pegawai, memberikan cuti, reward dan menyediakan fasilitas mess.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode penelitian diperlukan sebagai frame dalam suatu garis pemikiran yang tidak bias. Ada beberapa jenis penelitian antara lain, penelitian survey, eksperimen, grounded, kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan analisa data sekunder. Singarimbun (Efendi 2000:3). Untuk menggali informasi yang dibutuhkan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini, maka peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, analisis serta wawancara mendalam secara langsung.

Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2001:3) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Hasil penelitian akan dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan nyata dengan memberikan gambaran atau deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat terhadap objek yang akan diteliti. Menurut Singarimbun (2004:4) menyatakan bahwa penelitian deskriptif dimaksud untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun konsep serta menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan hipotesa.

Dengan menggunakan metode penelitian ini, peneliti akan menggambarkan dan menterjemahkan fakta aktual yang ada di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, maka tujuan penelitian ini yaitu

untuk mengevaluasi kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur khususnya pada Bagian Administrasi Pembangunan selama tahun 2017.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur. Alasan pemilihan lokasi ini karena masih terdapat beberapa permasalahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur selama tahun 2017, antara lain disiplin dan budaya kerja aparatur masih rendah. Penelitian akan dilakukan selama 2 bulan dari Januari s.d Februari 2019.

3.3. Sumber Data

Dalam menentukan informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Selanjutnya dalam pengambilan informasi, peneliti menggunakan teknik “snowball” yaitu dimana penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Maka dari itu, spesifikasi dari informan penelitian tidak dijelaskan secara rinci, tetapi berkembang sesuai dengan data yang didapat untuk dianalisis selanjutnya. Adapun yang menjadi key informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berperan dalam menilai kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur.

Untuk mengetahui secara cermat dan menyeluruh tentang kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur, subyek informan lainnya didasarkan kebutuhan pada saat pengumpulan data di lapangan. Kebutuhan yang

dimaksud adalah ketika pengumpulan data dilakukan secara lebih mendalam dan hanya subyek penelitian tertentu yang dapat memberikan datanya, karena penelitian ini ingin menggali informasi sebanyak-banyaknya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang lebih menekankan pada aspek materi, segala sesuatu yang hanya berhubungan dengan keterangan tentang suatu fakta yang ditemui peneliti di daerah penelitian (Bungin, 2001:123). Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini meliputi wawancara.

Wawancara/interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan memperoleh informasi (Nasution, 2002:113). Sedangkan Mulyana (2002:180) mengatakan bahwa wawancara merupakan bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. Indikator yang akan diukur pada penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja berdasarkan teori AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013) yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator yaitu kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Dalam wawancara terstruktur peneliti (pewawancara) menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Teknik ini ditempuh karena sejumlah informan yang representative ditanyai dengan pertanyaan yang sama, sehingga diketahui informasi atau data

yang penting. (Moleong, 2001). Sedangkan metode wawancara tak berstruktur/terbuka, menurut Mulyana (2002:181) bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

Ada 3 (tiga) karakteristik wawancara tak berstruktur/terbuka yaitu :

- a. memungkinkan informan menggunakan cara-cara unik mendefinisikan pendapatnya
- b. mengasumsikan bahwa tidak ada urutan tetapi pertanyaan yang sesuai untuk semua responden/informan
- c. memungkinkan informan membicarakan isu-isu penting yang tidak terjadwal (Denzin dalam Mulyana, 2002:182)

Senada dengan Denzin, Nasution (2002:119) juga mengatakan bahwa wawancara terbuka memungkinkan informan spontan dapat mengeluarkan segala sesuatu yang ingin dikemukakannya. Dengan demikian pewawancara memperoleh gambaran yang lebih luas tentang masalah itu, karena setiap informan bebas meninjau berbagai aspek menurut pendirian dan pikiran masing-masing dan dengan demikian dapat memperkaya pandangan peneliti.

Dipilihnya metode wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk:

- memperoleh keterangan yang sedalam-dalamnya bagaimana kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur.
- memperoleh informasi dengan cepat dan langsung dari informan
- memperoleh jawaban yang valid berdasarkan mimik, emosi informan saat memberikan informasi/pendapat

- memperoleh jawaban yang akurat karena apabila ada salah penafsiran dari informan, peneliti dapat langsung memperbaiki/meluruskan pertanyaan yang dimaksud oleh peneliti.

Pada penelitian ini yang menjadi key informan adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Timur karena dianggap sebagai orang yang mengetahui semua proses kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur, selanjutnya wawancara juga akan dilakukan dengan 1 orang Asisten Keistimewaan Aceh, Ekonomi dan Pembangunan, 1 orang Kepala Bagian Administrasi Pembangunan, 3 orang Kasubag, 1 orang Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Aparatur, 1 orang Kepala Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2 orang pegawai Bidang Pembinaan dan Pengembangan Aparatur, 2 orang pegawai Bagian Administrasi Pembangunan dan 2 orang pegawai Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sehingga dapat diperoleh informasi yang detail mengenai kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur Bagian Administrasi Pembangunan.

3.5. Definisi Konsep dan Operasional

3.5.1. Definisi Konsep

Menurut Singarimbun dan Efendi (2008), definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Sedangkan menurut Sugiyono (2015) konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori (bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku) dan hasil-hasil penelitian yang

relevan dengan variabel yang diteliti. Berdasarkan pendapat tersebut maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah evaluasi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Mangkunegara, (2005) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

3.5.2. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2015) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk

menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data. Definisi operasional pada penelitian ini adalah:

a. Kemampuan

Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Oleh sebab itu, Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna mengantisipasi kompetisi global. Kemampuan yang dimiliki seseorang akan membuatnya berbeda dengan yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2013).

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situasion*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi pemerintahan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut teori AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013) Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya.

c. Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik

ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013).

d. Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan (Mangkunegara, 2013).

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk memberi pemaknaan atas data atau fenomena yang ditemukan dan dikumpulkan dalam penelitian ini maka dilakukan analisis dengan pendekatan kualitatif dengan eksplanasi bersifat deskriptif. Sebagaimana dikatakan Arikunto (2006:194), penelitian yang menjawab problematika serta ingin mengetahui status dan mendeskripsikan fenomena, lebih tepat digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Dipilihnya teknik analisis deskriptif kualitatif karena permasalahan atau sasaran penelitian adalah kinerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Timur. Penelitian akan melibatkan pencarian data dari pihak-pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- A.H Puapowarsito, MBA, Ph.D. 2008. *Metode Penelitian Organisasi Dengan Aplikasi Program SPSS*, Bandung, Humaniora.
- A.B. Susanto, Koesnadi Kardi, 2003. *Quantum Leadership: Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis & Dunia Militer*. Jakarta: Grasindo.
- Aluguro, Kukul Sudarmanto, 2002. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Amran Gustina dan Kusbramayanti, 2000. *Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Performance and Satisfaction Using SEM at PT. Carita Boat Indonesia bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan 100 orang karyawan sebagai responden: Jurnal. Universitas Trisakti*.
- Arikunto Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Prakti*. Jakarta: Bina Aksara.
- Armanu Thoyib, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep: Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, NO. 1*.
- Bernardin, H. Jhon, 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach, 3rd edition*. MCGRAW-Hill Shool Education group.
- Buchari Zainun, 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Burhan Bungin, H.M., 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Kencana.
- Dessler, Garry, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 & 2, Jakarta : Penerbit Indeks.
- Festekjian Arpi, Tram Susanna, Murray Carolyn B., Sy Thomas, and Huynh Ho P., 2013. *I See Me the Way You See Me The Influence of Race on Interpersonal and Intrapersonal Leadership Perceptions: Journal of Leadership & Organizational Studies*, pg. 102-119.

- Gentry William A., Eckert Regina H., Munusamy Vijayan P., Stawiski Sarah A. and Martin Jacob L., 2013. *The Needs of Participants in Leadership Development Programs A Qualitative and Quantitative Cross-Country Investigation: Journal of Leadership & Organizational Studies*, pg. 83-101.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* Badan Penerbit Undip, Semarang
- Hadi Sutrisno, 2004. *Metode Research, Vol.3*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hasibuan. Melayu S.P 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hariska, Rica, 2008. *Hubungan Iklim Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Balai Besar Keramik Bandung*. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Idrus Muhammad, 2009. *Metode Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif, edisi-2*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini, 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta: Rajawali Press.
- Koesmono Teman H., 2005. *Kesimpulan terhadap 7382 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai obyek penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur*: Jurnal Penelitian. Universitas khatolik widya mandala Surabaya.
- Kopperud Hofstlett Karoline, Martinsen Qyvind, and Humborstad Wong Sut I., 2013. *Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement: Journal of Leadership & Organizational Studies*, pg. 29-42.
- Kreitner dan Kinicki, 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Mangkunegara, Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke-2. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.

- Mondy, R. Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 1 & 2, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mulyanto, 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar)*: Skripsi.
- Pardomuan Silok, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Rumah Sakit Umum Kabanjahe Kabupaten Karo*: Tesis. Universitas Medan Area Medan.
- Perdede Hasintongan, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Inventarisasi Dan Penilaian Barang Milik Negara Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Medan*: Tesis. Universitas Medan Area Medan.
- Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Robbins dan Judge, 2007. *Organizational Behavior Twelfth Edition*. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti, 2008. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Shuck Brad, Reio Jr Thomas G., 2013. *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice: Journal of Leadership & Organizational Studies*, pg. 43-58.
- Sjahrudin, Mariani Dian, Machasin, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Inti Sei Galuh Kabupaten Kampar*: Jurnal Penelitian.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, FE UI. Jakarta.

- Strom Diana L., Sears Karen L., and Kelly Kristine M., 2013. *Work Engagement The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees: Journal of Leadership & Organizational Studies*, pg. 71-82.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukarno, Anton, 2008. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Kencana Persada Media.
- Sulistiyani, 2004. *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gava Medi.
- Sunyoto dan Burhanuddin, 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: CAPS.
- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang): Jurnal studi manajemen& organisasi volume 3, nomor 2, juli, tahun 2006, halaman 69*.
- Wijaya, 2009. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wursanto, 2009. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Kanisius.