

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN  
PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DAN PENDIDIKAN  
MASYARAKAT (BP-PAUD DAN DIKMAS) SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**OLEH:**

**YANNE DIAN SRI ANGGREINI SAMOSIR  
NPM. 171801006**



**PROGRAM STUDI ILMU MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/4/21

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)26/4/21

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Analisis Kinerja Pegawai Di Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini Dan Pendidikan Masyarakat (BP-PAUD Dan Dikmas) Sumatera Utara**

**N a m a : Yanne Dian Sri Anggreini Samosir**

**N P M : 171801008**

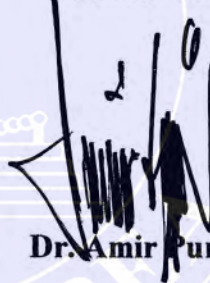
**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Dr. Warjio, MA**

**Pembimbing II**



**Dr. Amir Purba, MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Warjio, MA**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

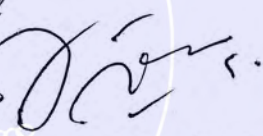
## PERNYATAAN

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, 2019

Yang menyatakan,



  
Yanne Dian Sri Anggreini Samosir

## ABSTRAK

### ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DAN PENDIDIKAN MASYARAKAT (BP-PAUD DAN DIKMAS) SUMATERA UTARA

**Nama** : Yanne Dian Sri Anggreini Samosir  
**NPM** : 171801006  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Warjio, MA  
**Pembimbing II** : Dr. Amir Purba, MA

Rendahnya mutu kinerja Pegawai di lingkungan BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara, tidak semata-mata dipengaruhi faktor individu para Tenaga Pendidik dan Kependidikan itu sendiri. Diantaranya dilatarbelakangi oleh berbagai faktor yang ada, antara lain kinerja Pegawai di lingkungan BP-PAUD dan DIKMAS. Kinerja Pegawai di BP-PAUD dan DIKMAS belum menunjukkan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian adalah (1) Bagaimana kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara. (2) Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara. Tujuan penelitian untuk menganalisis (1) kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara. (2) Faktor hambatan kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara. Metode Penelitian yang di gunakan adalah deskriptif dengan analisis kualitatif. Pengumpulan data di peroleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian adalah (1) Produktivitas BP-PAUD dan DIKMAS sudah menunjukkan hasil yang maksimal, hal ini dibuktikan dengan adanya standar pelayanan yang diberikan kemudian di tambah lagi dengan adanya pengawasan secara langsung yang diberikan oleh Kepala Bagian kepada para pegawai. (2) Responsibilitas kinerja pegawai BP-PAUD dan DIKMAS yang baik dapat dilihat dari beberapa aspek seperti kualitas hasil kerja yang diperoleh, rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan kerja sama yang baik dengan pegawai yang lain. Selain itu respon dari Pamong belajar harus ditanggapi karena semua respon bisa menjadi tolak ukur atau acuan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik. Sedangkan saran dari penelitian adalah (1) Memberikan usulan kepada Pemerintah mengenai hal tersebut agar bisa dilakukan penambahan jumlah sumber daya manusia. (2) Adanya pemberian sanksi yang tegas terhadap kelalaian terhadap tanggung jawab Pegawai dalam melakukan pekerjaannya. (3) Melengkapi atau memenuhi sarana dan prasarana untuk Pegawai.

**Kata Kunci:** Analisis, Kinerja, Pegawai, Pendidikan Anak Usia Dini.

## ABSTRACT

**PERFORMANCE ANALYSIS OF EMPLOYEES IN BALAI  
DEVELOPMENT OF EARLY AGE CHILDREN AND  
EDUCATIONAL EDUCATION (BP-PAUD AND DIKMAS)  
SUMATERA UTARA**

**Name** : Yanne Dian Sri Anggreini Samosir  
**NPM** : 171801006  
**Study Program** : Master of Public Administration Science  
**Supervisor I** : Dr. Warjio, MA  
**Supervisor II** : Dr. Amir Purba, MA

*The low quality of performance of employees in the BP-PAUD and DIKMAS North Sumatra environment is not solely influenced by the individual factors of the Educators and Education Personnel themselves. Among them are motivated by various factors, including the performance of employees in the BP-PAUD and DIKMAS environment. Employee performance at BP-PAUD and DIKMAS has not shown performance as expected. Based on the background of the problem, the formulation of the problem in the study is (1) How is the performance of Employees at BP-PAUD and Dikmas North Sumatra. (2) What factors are obstacles to the performance of Employees at BP-PAUD and Dikmas North Sumatra.*

*The research objective was to analyze (1) the performance of employees at BP-PAUD and Dikmas North Sumatra. (2) Obstacle factors for employee performance at BP-PAUD and Dikmas North Sumatra.*

*The research method used was descriptive with qualitative analysis. Data collection was obtained from interviews, documentation and observation.*

*The results of the study are (1) the productivity of BP-PAUD and DIKMAS has shown maximum results, this is evidenced by the standard of service provided and then added with the direct supervision provided by the Head of Section to employees. (2) Responsibility for the performance of good BP-PAUD and DIKMAS employees can be seen from several aspects such as the quality of work obtained, a sense of responsibility for the tasks assigned, and good cooperation with other employees. In addition, the response from the learning staff must be responded to because all responses can be benchmarks or references to obtain better performance. While the suggestions from the research are (1) Giving a proposal to the Government regarding this matter so that the number of human resources can be added. (2) The existence of strict sanctions against negligence of employee responsibilities in carrying out their work. (3) Completing or fulfilling facilities and infrastructure for employees.*

**Keywords:** *Analysis, Employee, Early Childhood Education Programs, Performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas misteri hidup yang indah, limpahan Rahmat dan segala kemudahan-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat melaksanakan penelitian.

Penulisan ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Saya banyak menerima masukan, bimbingan, serta dorongan untuk menyelesaikan penulisan tesis tersebut. Oleh sebab itu, saya sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga serta penuh keikhlasan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Warjio, MA, sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar mendidik saya.
5. Bapak Dr. Amir Purba, MA, sebagai Pembimbing II yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
6. Terima kasih untuk Ibu Dr. Hj. Ulfa Maria, Kepala Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan kepada penulis tentang data-data dan informasi yang ada dalam penelitian.

7. Seluruh Pegawai BP-PAUD DAN DIKMAS Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.

Teristimewa kepada kedua orangtua yang sangat saya sayangi, untuk segala investasi hidup yang telah diberikan, terima kasih atas kesediaannya menjadi perpanjangan tangan kasih-Nya selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan dan meraih cita-cita yang saya impikan. Kepada Suami saya, terima kasih atas do'a, dukungan, baik moril dan materil serta kasih sayang yang telah di berikan. Dan kepada anak-anak saya tersayang, yang telah menjadi penyemangat dalam keadaan apapun.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dengan segala keterbatasannya. Terimakasih. Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, April 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kebijakan Publik .....	5
2.2 Pengertian Kinerja .....	7
2.2.1. Pengukuran Kinerja .....	8
2.2.2. Indikator Kinerja .....	12
2.2.3. Faktor Kinerja .....	16
2.3 Kinerja Pegawai .....	22
2.4 PNS .....	32
2.5 Kerangka Pemikiran .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	33
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	33
3.2.1. Lokasi Penelitian .....	33
3.2.2. Waktu Penelitian .....	34
3.3 Informan Penelitian .....	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.5 Teknik Analisis Data .....	37



3.5.1. Reduksi Data .....	37
3.5.2. Penyajian Data .....	37
3.5.3. Verifikasi .....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Lokasi .....	39
4.1.1. Tugas Pokok .....	40
4.1.2. Struktur Organisasi .....	40
4.1.3. Tupoksi .....	43
4.1.4. Sarana .....	44
4.1.5. Visi dan Misi .....	45
4.1.6. Jenis Pekerjaan .....	47
4.2 Akuntabilitas Kinerja BP-PAUD .....	50
4.2.1. Capaian Kinerja Organisasi .....	51
4.2.1.1 Sasaran Strategis .....	52
4.2.1.2 Jumlah Model PAUD-Dikmas .....	52
4.2.1.3 Analisis Capaian Indikator Kinerja.....	55
4.2.1.4 Ketercapaian Indikator SDM PAUD-Dikmas .....	56
4.2.1.5 Langkah Antisipasi .....	57
4.3 Kinerja Pegawai BP-PAUD dan DIKMAS .....	57
4.4 Faktor Hambatan Kinerja Pegawai .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema Kerangka Konseptual .....	32
Gambar 1.2 Struktur Organisasi .....	42
Gambar 1.3 Proses Bisnis BP-PAUD .....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Capaian Kinerja BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara
- Lampiran 2 Perbandingan Capaian Indikator Kinerja Program PAUD-Dikmas
- Lampiran 3 Surat Riset Penelitian
- Lampiran 4 Surat Hasil Riset Penelitian



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja Pemerintah Daerah semakin mendapat sorotan masyarakat, sejalan dengan hal tersebut Pemerintah dituntut mampu untuk menunjukkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat sebagai stakeholders. Dalam pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah, perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk pengukuran kinerja instansi Pemerintah Daerah. Perencanaan Strategis merupakan Integrasi secara holistik antara sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam menjawab perkembangan dan perubahan lingkungan strategis. Salah satu perubahan lingkungan strategis dimaksud adalah penerapan paradigma pemerintahan yang baik atau yang lebih dikenal dengan *Good Governance* yang memberikan nuansa peran dan fungsi yang seimbang antara pemerintah, swasta dan masyarakat, dengan prinsip-prinsip yang mendasarinya antara lain: Transparansi, Partisipasi, dan Akuntabilitas. Apabila keseimbangan peran dari ketiga pilar tersebut dapat diterapkan, maka prinsip dasar dari *Good Governance* dapat dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, hal ini juga memudahkan institusi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pemerintahan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat. Terselenggaranya pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan tujuan serta cita-cita bangsa. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat,

jasas, terukur dan legitimasi sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pengawasan pada hakikatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang *leader* atau *top manajemen* dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Demikian halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab seorang kepala pemerintahan, seperti di lingkup Pemerintah Provinsi merupakan tugas dan tanggung jawab Gubernur sedangkan di Pemerintah Kabupaten dan Kota merupakan tugas dan tanggung jawab Bupati dan Walikota.

Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, mengikuti prinsip-prinsip organisasi, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power* sebagaimana yang diajarkan dalam teori-teori organisasi modern. Organisasi publik yang seharusnya dilaksanakan oleh penyelenggara negara (birokrat atau Pegawai Negeri Sipil) sebagai tempat pelayanan bagi publik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi terkesampaingan oleh kepentingan pribadi selaku penyelenggara negara. Kerangka filosofis sebagai konsideran menimbang Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan “bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”. Kenyataan yang terjadi, organisasi publik lebih didominasi pada perilaku penyelenggara yang

berorientasi pada hasil (materi) yang didapatkan dengan cara mencari keuntungan atau memperkaya diri sendiri. Organisasi publik yang dianggap memiliki tempat basah (banyak anggaran) cenderung menjadi incaran semua Pegawai Negeri Sipil. Implikasi berikutnya yang terjadi pada akhirnya bermuara pada orientasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang memprioritaskan aspek keuangan dibandingkan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai abdi negara. Keberadaan kinerja Manusia dalam melaksanakan pekerjaan di luar pekerjaan keuangan menjadi terkesampingkan. Rendahnya mutu pendidikan maupun kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara, tidak semata-mata dipengaruhi faktor individu para Tenaga Pendidik dan Kependidikan itu sendiri.

Lebih dari itu, diantaranya dilatarbelakangi oleh berbagai faktor yang ada. Faktor-faktor tersebut, antara lain kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BP-PAUD dan DIKMAS. Kinerja Pegawai Negeri Sipil di BP-PAUD dan DIKMAS belum menunjukkan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Hal yang paling esensial dalam peningkatan kinerja pegawai adalah sejauh mana unjuk kerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh pengetahuan dibidang tugasnya, keterampilan kerja serta etika kerja, motivasi kerja dan disiplin. Pegawai dituntut untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta menambah wawasan dan pengalaman yang sangat berguna untuk melakukan kegiatan melaksanakan tugasnya. Melihat urgensinya kinerja dalam melaksanakan tugas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan ini perlu untuk dianalisis, maka penulis terdorong untuk mengangkat penelitian yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara?
2. Faktor penghambat kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis faktor penghambat kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Menjadi bahan masukan bagi pegawai BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara untuk peningkatan kinerjanya dalam mengelola pekerjaannya.
2. Memberikan sumbangan informasi kepada masyarakat dan organisasi pengelola pendidikan yang memiliki visi dan misi yang sama.
3. Menjadi *feed-back* (umpan balik) bagi Pimpinan BP-PAUD dan Dikmas dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan mengelola kinerja.



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 26/4/21

Access From (repository.uma.ac.id)26/4/21



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kebijakan Publik

Kebijakan publik mempunyai pengertian yang representatif memuaskan. Menurut Dye, “*Public policy is whatever governments choose to do or not to do*”. Dye berpendapat sederhana bahwa kebijakan publik adalah apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (Nugroho, 2006). Menurut Anderson, kebijakan dipandang sebagai suatu tindakan yang mempunyai tujuan yang dilakukan oleh seorang pelaku atau sejumlah pelaku untuk memecahkan suatu masalah. Selanjutnya Anderson (dalam Nurcholis, 2007:263) mengklasifikasikan kebijakan itu menjadi dua, yaitu:

1. Substantif, yaitu apa yang harus dilakukan Pemerintah.
2. Prosedural, yaitu siapa dan bagaimana kebijakan itu diselenggarakan.

Menurut Woll kebijakan publik adalah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah dimasyarakat, baik secara langsung maupun melalui lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat (Nurcholis, 2007). Dalam definisi tersebut, Woll menyatakan bahwa pengaruh dari tindakan atau aktivitas pemerintah tersebut ialah:

1. Adanya pilihan kebijakan yang dibuat oleh politisi, Pegawai Pemerintah atau yang lainnya dengan menggunakan kekuatan publik yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat.
2. Ada *output* kebijakan yakni dengan dibuatnya kebijakan Pemerintah dituntut membuat aturan, anggaran, personil dan regulasi dalam bentuk program yang akan mempengaruhi kehidupan masyarakat.

3. Adanya dampak kebijakan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Menurut James Anderson (Islamy, 2000:17) mendefinisikan kebijakan adalah “*A Purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu). Selanjutnya Richard Rose (Winarno, 2002:15) menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai “Serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan dari pada sebagai suatu keputusan tersendiri.” Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Selalu mempunyai tujuan tertentu atau suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan.
- b. Bersifat positif berupa tindakan-tindakan pemerintah untuk mengatasi masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan suatu keputusan pemerintah untuk tidak melakukan apapun.
- c. Serangkaian kegiatan yang tidak berdiri sendiri.
- d. Dibuat dan dilakukan oleh pemerintah.
- e. Didasari oleh suatu peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa.
- f. Ditujukan untuk kepentingan umum.

Menurut William Dunn setiap kebijakan publik mencakup beberapa tahapan yang saling bergantung menurut urutan waktu, penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan. Menurut Winarno (2002:17) bahwa, kebijakan publik secara garis

besar mencakup tahap-tahap perumusan masalah kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik meliputi tiga kegiatan pokok yaitu:

1. Perumusan Kebijakan publik
2. Implementasi kebijakan publik
3. Evaluasi Kebijakan publik

## 2.2 Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Menurut Siswanto (Muhammad Sandy 2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Moeharino kinerja atau *performance* mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan da mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi: Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary, istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfilment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas). Sementara itu pengertian

*performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:64) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.2.1 Pengukuran Kinerja**

Upaya sistematis untuk membandingkan apa yang di capai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong

kinerja seseorang agar bias berada diatas rata-rata (Pasolong 2013:182). Di kalangan organisasi *private* tujuan pembentukannya adalah untuk produksi barang dan jasa dengan orientasinya mencapai keuntungan yang besar, maka ukuran kinerjanya antara lain seberapa besar kemampuan berproduksi, seberapa besar kemampuan berproduksi, seberapa besar profit yang dapat diraih, bagaimana efisiensi melalui perbandingan *output* dan *input* atau *cost* dan *benefit* serta efektivitas yang dikembangkan melalui target dan realisasi dan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dalam merebut pangsa pasar. Namun dengan perkembangan paradigma organisasi sektor publik maka kinerja organisasinya pun telah memasuki dominan kinerja organisasi sektor private tersebut. Beberapa indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi private maupun publik yakni: *work load* atau *demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity* (Dwiyanto, 2005). Menyusuri tujuan pembentukan organisasi publik yaitu untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik (Dwiyanto, 2005) maka kinerja organisasi tersebut dinyatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuannya dimaksud. Kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebgaiian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik acapkali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki stakeholder private. Karena stakeholder dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggung satu sama lainnya. Yang mengakibatkan ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda. Dwiyanto dalam Pasolong (2013:178) menjelaskan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi pubik: produktivitas, kualitas layanan, responsivitas,

responsibilitas, akuntabilitas. Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Kualitas layanan banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakuasan publik terhadap kualitas. Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijadikan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Responsivitas kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Sementara responsibilitas menjelaskan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan dan kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil-wakil rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi atas harapan dan aspirasi pejabat politik, maka kinerja organisasi tersebut dinilai makin baik. Selain beberapa indikator kinerja tersebut, lazim juga dipergunakan indikator yang lain menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2011:102) terdapat 7 indikator yakni seperti:

- a. Tujuan
- b. Standar
- c. Umpan balik
- d. Alat atau sarana
- e. Kompetensi
- f. Motif
- g. Peluang

Merespon kesulitan pengukuran kinerja organisasi tersebut, lembaga administrasi Negara dan Dinas Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Indonesia (2000) menetapkan beberapa patokan dalam aspek kinerja instansi pemerintah sebagai acuan yang harus diruntut. James B. Whittaker dalam bukunya "*The Government Performance Result Act of 1993*", menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alam manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*). Adapun pengukuran dan manfaat penilaian kinerja organisasi dikatakan oleh Bastian (2004:396) akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus-menerus (berkelanjutan). Secara terperinci Bastian mengemukakan peran penelitian pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.
2. Memastikan tercapainya sekema prestasi yang disepakati.

3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya.
4. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran yang telah disepakati.
5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu proses kegiatan organisasi.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengumpulkan permasalahan yang terjadi.

Jika disimak lebih lanjut mengenai konsep kinerja organisasi, maka Larry D. Stout (Bastian, 2004) mengemukakan pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Sedangkan James B. Whittaker (Bastian, 2004) berpendapat bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### 2.2.2 Indikator Kinerja



Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian, 2004: 33) yang telah diterapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini:

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun non fisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefit*) adalah suatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative pada setiap tingkat indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Ada 3 (tiga) indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauhmana kinerja organisasi yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*) (Bastian, 2004) sebagai berikut:

1. Efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output* dimana penggunaan barang dan jasa yang dibeli organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektivitas, yaitu hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan, dan prosedur dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Ekonomis, yaitu hubungan antara pasar dan input dimana pembelian barang dan jasa pada kualitas yang diinginkan pada harga yang terbaik yang dimungkinkan.

Dwiyanto dkk (2002) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator yang penting.

2. Orientasi Kualitas Layanan Kepada Pelanggan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai keputusan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relative sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran

kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

### 3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dan mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

### 4. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan

kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaliknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Oleh Dwiyanto (2002) dalam mengembangkan indikator kinerja organisasi cenderung untuk mengembangkan ukuran responsivitas menjadi satu indikator saja yaitu akuntabilitas, dan mempertahankan indikator, responsivitas, serta menambah dua indikator lainnya yaitu produktivitas dan orientasi terhadap kualitas layanan. Pakar lainnya Mulyadi dan Setiawan (2009) selain menampilkan ukuran produktivitas dan kepuasan pelanggan, ukuran keuntungan (*profitabilitas*) diikutsertakan karena nuansa organisasi privat menjadi orientasinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran produktivitas secara konsisten digunakan oleh para pakar dalam mengukur tingkat kinerja suatu organisasi. Ukuran kepuasan pelanggan sebagai akibat dari kualitas layanan yang diberikan juga menjadi perhatian para pakar tersebut. Sedangkan responsivitas sebagai suatu reaksi organisasi terhadap kebutuhan pelanggan menjadi salah satu pertarungan juga. Indikator akuntabilitas bagaimana pun perlu ditampilkan karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan pembentukan suatu organisasi. Menurut Umar (2008:261) bahwa variable kinerja terdiri dari beberapa komponen: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kendala, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Keseluruhan indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja Organisasi pada Inspektorat Kota Langsa.

### 2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Yuwono (2002:23) mengemukakan pendapat yang berkaitan dengan konsep kinerja organisasi bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan munculnya berbagai paradigma organisasi harus digerakkan oleh customer focus, suatu system kinerja organisasi yang efektif memiliki beberapa syarat (Lynch dan Cross, 1993:328) sebagai berikut ini:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggannya.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas dengan menggunakan pandangan dan orientasi dan pada kebutuhan pelanggan.
- c. Membutuhkan penilaian yang menyuruh dari berbagai aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.
- d. Kinerja organisasi harus diketahui oleh seluruh anggota organisasi sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengenali masalah-masalah yang dihadapi organisasi.

Pengetahuan mengenai kinerja organisasi menjadi penting sebagaimana yang dikembangkan oleh MCMann dan Nanni (2004:56) sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja organisasi terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Motivasi Organisasi untuk melakukan pelayanan kepada para pelanggan secara maksimal.
- c. Mengidentifikasi berbagai faktor yang ada yang secara langsung mempengaruhi hasil kinerja organisasi yang dapat dicapai.
- d. Membuat suatu tujuan strategi yang dapat dicapai untuk mempertinggi kepuasan pelanggan yang dapat dicapai.
- e. Membangun consensus bagi intervensi terencana bagi pengembangan organisasi.

Yuwono (2002:53) mengemukakan faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Susanto (2000:19) menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan faktor budaya organisasi kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor budaya organisasi kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar tidaknya suatu organisasi berjalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Ruky (2004:7) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan keberhasilan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Soesilo (2000:12) mengemukakan kinerja suatu organisasi birokrasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.

- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedangkan Atmosoeprapto (2004) mengemukakan kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut ini:

a. Faktor eksternal yang terdiri dari:

1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
2. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
3. Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor internal yang terdiri dari:

1. Tujuan Organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
2. Struktur Organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.



3. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
4. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari keseluruhan pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada begitu banyak faktor yang dianggap oleh para penulis sebagai faktor yang dominant dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Faktor tersebut bisa disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun oleh faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi serta aktivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Dengan demikian dapat disebutkan kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datangnya dari dalam organisasi (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Sementara setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik tersendiri baik untuk organisasi swasta yang lebih berorientasi pada pencapaian keuntungan maupun organisasi publik memiliki pemerintah yang memiliki orientasi pada pencapaian pelayanan publik yang optimal. Selanjutnya pada setiap organisasi Pemerintah (publik), setiap institusi yang ada juga memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan visi dan misi yang dimilikinya. Sebuah organisasi yang berkarakter pelayanan, terutama yang berkaitan dengan layanan kepada masyarakat luas dalam suatu kota tentunya merupakan tugas yang berat, karena masyarakat menuntut suatu layanan yang berkualitas tepat waktu dan mencapai tujuan. Tugas dan fungsi dari kelurahan yang memberikan pelayanan langsung kepada

masyarakat kota belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat. Kinerja yang selama ini belum optimal sebagaimana yang telah diperhatikan oleh Inspektorat Kota Langsa, pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Dari begitu banyak faktor yang diidentifikasi oleh para pakar, maka penulis hanya mengambil dua faktor penting yaitu faktor kepemimpinan dan faktor budaya organisasi. Kepemimpinan suatu organisasi publik di Indonesia secara umum berkaitan dengan eselonisasi dan telah memenuhi kriteria tertentu dan kompetensi yang dimiliki rata-rata tidak ada varians atau perbedaan yang signifikan antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga faktor kepemimpinan diikutsertakan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Budaya organisasi yang ditampilkan birokrasi publik di Indonesia, hampir tidaklah jauh berbeda, dimana paternalisme menjadi orientasi dalam kegiatan organisasi, sementara sumber daya manusia setiap organisasi, yang ada tentu berbeda sehingga faktor yang diikutsertakan sebagai faktor atau variable yang mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi.

### **2.3 Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Keputusan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 598/XI/5 /1998 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintahan, mengartikan kinerja sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, misi dan visi organisasi. Kinerja seseorang sangatlah berpengaruh dalam menciptakan kinerja organisasi yang baik pula. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah dapat dilakukan sesuai jadwal dan

waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”. Dapat diartikan bahwa kinerja berhubungan erat dengan tujuan strategis serta kepuasan konsumen dalam suatu organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya Mangkunegara (2004:67) menyebutkan aspek-aspek penilaian kinerja adalah kinerja, tanggung jawab, kesetiaan, pengabdian, prakarsa, kejujuran, disiplin kerja sama dan kepemimpinannya. Wibowo (2013:4) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja”. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu proses untuk pencapaian tujuan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dari seorang pegawai secara individu maupun dari sebuah instansi tempat bekerja secara berkelompok sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan dari kelompok tersebut yang pelaksanaannya tidak bertentangan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian proses kinerja sangat penting dilakukan untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatkan prestasi kerja, diperlukan pengelolaan terhadap kinerja dengan manajemen kinerja agar menciptakan hubungan dan komunikasi yang efektif. Adapun menurut Sedarmayanti

(2007:198) mengemukakan definisi indikator kinerja, yaitu: “Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai berfungsi”. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Adisasmita (2011:102) menyatakan bahwa: “Penetapan indikator kinerja merupakan bagian integral dari perencanaan strategi. Tanpa indikator kinerja yang jelas, rencana strategis tidak dapat diimplementasikan dengan baik, karena tidak ada tolak ukur yang jelas mengenai apa yang akan dicapai oleh setiap kegiatan. Indikator kinerja tidak hanya menunjukkan apa yang hendak dicapai oleh kegiatan, tetapi juga sejauh mana sumber-sumber daya digunakan secara efisien, efektif, ekonomis bagi pelaksanaan kegiatan dimaksud”. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Jhon Miner (1988) dalam Sudarmanto

(2009:11-12), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Bernardir (2001) dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal Impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja atau anak buah.

Menurut Dwiyanto (2008:50-51) terdapat indikator kinerja, yaitu:

1. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GOA) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas layanan. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan dari masyarakat bisa menjadi parameter menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas. Kemampuan organisasi untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas perlu dimasukkan ke dalam indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya.

4. Responsibilitas. Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas. Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan

untuk melihat beberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Wibowo (2012:102) menyatakan bahwa “Indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati”. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dalam kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana (alat), kompetensi (kemampuan), peluang (kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerja), standar (suatu ukuran yang digunakan untuk pencapaian suatu tujuan yang dicapai), dan umpan balik (masukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan). Gaspersz (2012:27) menyatakan bahwa, “Pengukuran kerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukuran kecepatan dari sebuah mobil”. Dalam pengukuran kinerja harus menetapkan indikator-indikator kinerja dalam upaya memaksimalkan kinerja pada sebuah organisasi sehingga pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan atau ditargetkan dapat diwujudkan, dan indikator kinerja yang ditetapkan harus berkaitan langsung dengan:

1. Visi, misi, nilai-nilai dan tujuan strategi dari setiap perspektif dalam organisasi.
2. Manajemen sebagai informasi yang konsisten, tepat, mudah diakses namun tetap aman agar dapat dipergunakan untuk pembuatan keputusan strategi dan operasional.

3. Upaya giat secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan semua *stakeholder* organisasi.
4. Peningkatan efisiensi internal dan efektivitas eksternal dari suatu organisasi.

Penilaian terhadap kinerja bagi setiap organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena penilaian tersebut digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Lewis Carroll (1865) dalam Marwansyah (2012:233) menyatakan bahwa “*If you don’t know where you are going, any road will take you there*”. Kegunaan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik Raymond (2010:452) memberi pengertian penilaian kinerja adalah “Proses di mana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya”. Penilaian tersebut dapat dijadikan masukan bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Dalam instansi pemerintah penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, motivasi para birokrat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Sedarmayanti (2007:264) mengatakan penilaian kinerja penting peranannya karena sebagai alat untuk:

- a. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja dan melakukan tindakan memperbaiki kinerja.



- d. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Melalui penilaian kinerja akan diketahui sejauh mana perkembangan pegawai atau aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Pasolong (2008:222) dalam suatu organisasi pasti terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi suatu kinerja, yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan menurut Robbins dalam Pasolong (2002:50) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Kemauan

Kemauan menurut Robbins dalam Pasolong (2002:208) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3. Energi

Energi menurut Jordan E. Ayan dalam Pasolong (2002:47) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya *energy* psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai terhambat. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluri.

#### 4. Teknologi

Teknologi adalah sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat atau alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tertentu.

#### 5. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan suatu organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki demi mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu yang diterima oleh seseorang sebagai balasan jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

#### 7. Kejelasan tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena itu seseorang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaannya yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

#### 8. Keamanan

Keamanan pekerjaan menurut Strauss dan Sayles (1990:10) dalam Pasolong adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada

umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat.

Menurut Nainggolan (2002, 122-124) dalam Umar (2008:75), aspek-aspek penilaian kinerja pegawai mencakup:

1. Prestasi kerja, ialah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan yang bersangkutan.
2. Kesetiaan, ialah kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab yang dibuktikan melalui tingkah laku dan sikap dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Tanggung jawab, ialah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, ialah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundangan dan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, ialah ketulusan dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang.
6. Kerjasama, ialah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna secara optimal.

7. Prakarsa, ialah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan atau melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.
8. Kepemimpinan, ialah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan atau menggerakkan orang lain sehingga dapat dioptimalkan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

Dengan tercapainya faktor-faktor tersebut maka kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan lebih baik dan akan lebih maksimal serta dapat meningkatkan kualitas diri untuk pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat dilihat kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Menimbulkan atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki. Dari diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila hal tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Artinya pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindakan-tindakan untuk mencapai hal tersebut. Efektifitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud adalah tujuan suatu instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut merupakan keberhasilan dalam melaksanakan program kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas. Untuk meningkatkan produktifitas kerja yang tinggi, instansi harus memiliki sikap mental, yang berorientasi produktifitas dan selalu menggunakan potensi yang

maksimal, optimis tekun dan berusaha sungguh-sungguh dalam menghadapi berbagai tunjangan perkembangan.

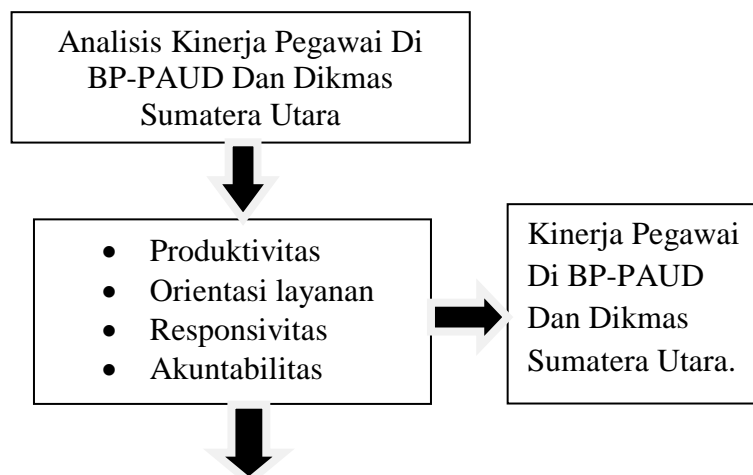
## 2.4 Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pegawai artinya orang yang bekerja pada Pemerintah (perusahaan dan sebagainya), sedangkan Negeri artinya Negara atau Pemerintah. Jadi secara bahasa Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada Pemerintah atau Negara. Dalam ketentuan umum Undang-Undang No. 5 Tahun 2014, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan Pemerintahan. Pasal 7 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 juga menjelaskan tentang Pegawai Negeri Sipil, yaitu Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai Pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai secara Nasional.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang di jabarkan dalam penelitian ini meliputi:

Gambar 1.1  
Skema Kerangka Konseptual



1. Pamong Belajar
2. Staf Administrasi
3. Kepala Sub Bagian Umum
4. Pegawai



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif dengan teknik analisis Kualitatif dikarenakan permasalahan yang belum jelas, kompleks dan penuh makna. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya seperti mengajukan pertanyaan dan mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data (Creswell 2010:5). Alasan lain penelitian ini menggunakan metode deskriptif karena ingin menganalisa secara mendalam bagaimana kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara. Serta untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menghambat kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara.

#### **3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini akan dilakukan di Sumatera Utara. Sedangkan fokus penelitian yaitu BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Kenanga Raya No. 64 Tanjung Sari, Kelurahan Selayang, Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan. Adapun yang menjadi alasan bagi peneliti dalam menentukan lokasi di atas, karena ingin menganalisa lebih jauh bagaimana kinerja Pegawai di BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara.

### 3.2.2 Waktu Penelitian Tahun 2019

Aktifitas	Bulan															
	Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019				April 2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penulisan Proposal	■															
Seminar					■											
Perbaikan Proposal						■										
Pengumpulan Data									■							
Analisis Data													■			
Penulisan Tesis																■

### 3.3 Informan Penelitian

Subjek penelitian kualitatif merupakan pihak-pihak yang menjadi sasaran penelitian atau sumber yang dapat memberikan informasi terhadap penelitian yang akan dilaksanakan. Dalam penelitian kualitatif yang dijadikan subjek penelitian sebagai sumber informasi hanyalah subjek yang dapat memberikan informasi (Nasution, 2003:32). Sumber data (subjek penelitian) yang dipilih adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah:



1. Informan kunci, yaitu Pamong Belajar sebanyak 5 orang.
2. Informan utama, Kepala Sub Bagian Umum.
3. Informan tambahan, Staf Administrasi dan Pegawai sebanyak 5 orang.

Metode yang di gunakan dalam mengambil sample menggunakan Teknik *sampling snowball* adalah suatu metode untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang menerus. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang sampel, tetapi karena dengan dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sampel sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak (Sugiyono, 2010:145).

#### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, maka diperlukan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan kepada sumber data. Pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil observasi langsung di lapangan dengan mempelajari dan mengamati keadaan fisik wilayah tersebut serta melakukan wawancara kepada berbagai narasumber seperti Pamong Belajar, Kepala Sub Bagian Umum, Staf Administrasi dan Pegawai yang dapat memberikan informasi. Pengumpulan Data Primer dapat diperoleh melalui beberapa metode yaitu sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu proses pengamatan yang dilakukan secara intens terhadap objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data sehubungan dengan Kinerja Pegawai BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara.

2. Wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan berulang-ulang secara intensif. Adapun alat dalam pengambilan data seperti, tape recorder, *handphone*, foto dan data yang termasuk ke dalam dokumentasi.

3. Dokumentasi. Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian (Suyanto, 2005:171).

Sedangkan data sekunder yaitu metode pengumpulan data-data yang sudah diketahui jelas sumbernya dan memiliki keterkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Data-data sekunder dapat diperoleh dari berbagai literatur, internet, serta dari instansi-instansi resmi terkait seperti BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara yang tercakup dalam wilayah studi. Pengumpulan Data Sekunder dapat diperoleh melalui menganalisis data dan informasi untuk memperoleh suatu identifikasi di wilayah studi dan mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang terdapat di BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara. Data akan di klasifikasikan ke dalam masing-masing aspek untuk selanjutnya akan dianalisis. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai atau kunci tambahan) dengan key informan (orang yang ingin peneliti ketahui ataupun kunci utama). Karena itu disebut juga wawancara intensif (Kriyantono, 2006:98). Dengan teknik ini diharapkan informan lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan merespon terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti. Kelebihan lain adalah

peneliti secara personal dapat bertanya langsung dan mengamati respon mereka lebih detail.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh tersebut kemudian akan disajikan secara analisis kualitatif yaitu analisis yang tidak dapat diukur baik besar atau jumlahnya dan mengutamakan kualitas data yang digunakan. Analisis ini digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk non-numerik atau data-data yang tidak dapat diterjemahkan dalam bentuk angka tapi interpretasi dalam bentuk pernyataan. Sedangkan metode analisis kualitatif yang digunakan dalam kegiatan ini adalah analisis deskriptif kualitatif, digunakan untuk mendeskripsikan dan memberikan penjelasan dan gambaran wilayah studi secara lengkap dan mendetail. Misalnya untuk menjelaskan keadaan demografi, keadaan sosial maupun ekonomi yang ada di BP-PAUD dan DIKMAS Sumatera Utara sehingga akan didapatkan gambaran, jawaban, serta kesimpulan dari pokok permasalahan yang diangkat. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data (Kriyantono, 2006:58). Untuk lebih mempermudah menganalisis data maka digunakan cara (Milles dan Huberman 1988:156):

### **3.5.1 Reduksi Data**

Merupakan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi. Hal ini merupakan bentuk analisis yang menajam, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data seperti meliputi, meringkas.

### **3.5.2 Penyajian Data**

Proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam bentuk sistematis dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan keputusan seperti mengumpulkan informasi yang terkait dengan tema mengkategorisasikan informasi dalam kelompok yang spesifik.

### **3.5.3 Verifikasi**

Membuat kesimpulan sementara dari yang belum jelas menjadi lebih terperinci dengan cara diverifikasi dalam arti meninjau ulang catatan-catatan dengan maksud agar data yang diperoleh tersebut menjadi lebih valid seperti mengambil keputusan, mengidentifikasi pola, perkembangan, dan penjelasan.



## 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 26/4/21

Access From (repository.uma.ac.id)26/4/21

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep Ishak, Hendi Tanjung. *Manajemen Motivasi*. PT. Gramedia, Jakarta. 2003.
- Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. 2006.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar Yogyakarta. 2005.
- Dunn, William. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gajah Mada Universal Press : Yogyakarta. 2003.
- Hamdi, Muchlis. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2014.
- Hasibuan Malayu S.P. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Bumi Aksara*. Jakarta. 2008.
- Keban, Yeremias. T. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta. Gava Media. 2004.
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Kountor, D.M.S, Ronny. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi & Tesis : PPM*, 2003.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mangkunegara A.A. Prabu. *Manajemen Sumberdaya Manusia. Bandung*. PT. Remaja Rosdakarya. 2001.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2008.
- Mulyana, Dedy. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Nugroho, D Riant. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta : Gramedia, 2004.

Sunarno. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses & Analisis Kebijakan*, Yogyakarta : UNY, 2010.

Suyanto, Bagong. *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Kencana Pranada Media Group, 2005.

Subarsono, AG. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2006.

Tangkilisan, Hesel, Nogi. *Evaluasi Kebijakan Publik, Penjelasan, Analisis, dan Trasformasi Pemikiran*. Yogyakarta : Balairung, 2003.

Winarno, Budi. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Penerbit Media Pressindo, 2002.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor 6 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017, tentang Organisasi dan Tata Kerja BP-PAUD dan DIKMAS.

Non Buku:

<https://www.neliti.com/id/publications/1383/evaluasi-kinerja-pegawai-negeri-sipil-dalam-meningkatkan-pelayanan-publik-di-kan>. (di akses pada tanggal 14 Maret 2019. 15:45 WIB)

[https://www.academia.edu/31825920/KINERJA\\_PEGAWAI\\_NEGERI\\_SIPIL\\_PNS\\_DI\\_KANTOR\\_BADAN\\_KEPEGAWAIAN\\_DAERAH\\_KABUPATEN\\_KUTAI\\_TIMUR](https://www.academia.edu/31825920/KINERJA_PEGAWAI_NEGERI_SIPIL_PNS_DI_KANTOR_BADAN_KEPEGAWAIAN_DAERAH_KABUPATEN_KUTAI_TIMUR). (di akses pada tanggal 25 Maret 2019. 20:50 WIB)

<https://nurlailafadjarwati.blogspot.com/2011/01/penilaian-kinerja.html>. (di akses pada tanggal 27 Maret 2019. 11:55 WIB)

## Lampiran 1

### Capaian Kinerja BP-PAUD dan Dikmas Sumatera Utara Tahun 2018

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA		TAHUN 2018			
			TARGET KINERJA	ANGGARAN	REALISASI	%
1		2	3	4	5	6
Tersedianya hasil pengkajian dan pengembangan program PAUD Dikmas yang bermutu, berwawasan gender, pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan (ESD) dan kewarganegaraan global, serta replikabel diseluruh regional atau wilayah.	1	Jumlah Model atau Program PAUD Dikmas yang dikembangkan, divalidasi dan diterapkan.	15 Naskah	Rp. 3.445.850.000,-	15 Naskah	100
		Model PAUD Dikmas yang dikembangkan.	15 Naskah	Rp. 3.445.850.000,-	15 Naskah	100
	2	Satuan PAUD Dikmas yang disiapkan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP).	648 lembaga	Rp. 3.610.464.000,-	648 lembaga	100
	a	Pemetaan Mutu satuan.	648 lembaga	Rp. 771.586.000,-	648 lembaga	100
	b	Supervisi Satuan PAUD Dikmas.	648 lembaga	Rp. 1.841.274.000,-	648 lembaga	100
	c	Pengembangan Kemitraan BOP PAUD Dikmas.	10 lembaga	Rp. 678.240.000,-	11 lembaga	110
	3.	SDM PAUD Dikmas yang ditingkatkan kompetensinya.	541 orang	Rp. 1.532.252.000,-	655 orang	121
	4	Penyelenggaraan apresiasi PAUD Dikmas.	1 dokumen	-	1 dokumen	100

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/4/21

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)26/4/21



## Lampiran 2

### Perbandingan Capaian Indikator Kinerja Program PAUD- Dikmas Yang Dikembangkan Tahun 2017 dan 2018

Tahun 2017		Tahun 2018		
Kinerja	Keuangan	Target	Kinerja	Keuangan
100	98,67%	100%	100%	96,53%