

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA  
BAGIAN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

**TESIS**

**OLEH**

**MUHAMMAD SUKRI NASUTION  
NPM. 201801080**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

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)13/7/23

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA  
BAGIAN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

**OLEH**

**MUHAMMAD SUKRI NASUTION  
NPM. 201801080**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintahan  
Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

**Nama** : Muhammad Sukri Nasution

**NPM** : 201801080

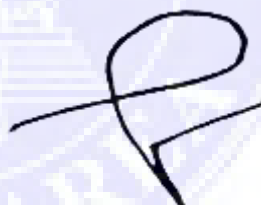
**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP**



**Dr. Adam, M.AP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**

**Direktur**



**Dr. Budi Hartono, M.Si**



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

**Telah diuji pada 30 September 2022**

---

---

**Nama : Muhammad Sukri Nasution**

**NPM : 201801080**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Sekretaris : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II: Dr. Adam, MAP

Penguji Tamu : Dr. Budi Hartono, M.Si

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

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](https://repository.uma.ac.id))13/7/23

## HALAMAN 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 30 September 2022

**Muhammad Sukri Nasution**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Sukri Nasution  
NPM : 201801080  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BAGIAN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di Medan**  
**Pada tanggal :**  
**Yang menyatakan**



**Muhammad Sukri Nasution**

## ABSTRAK

### Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara

Oleh

**Muhammad Sukri Nasution**  
**191801015**

Kinerja ASN merupakan suatu masalah yang cukup menarik untuk dibahas, karena akan sangat berguna bagi penegakan hukum yang juga bermanfaat baik bagi kepentingan individu, masyarakat, Bangsa dan Negara. Bagi individu, kinerja ASN yang baik akan menjamin terlindunginya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik. Bagi masyarakat, kinerja ASN akan memberikan gambaran kepada masyarakat mengenai ketaatan ASN terhadap hukum dan aturan yang dilaksanakan dengan baik. Beberapa kendala yang dihadapi yakni: *pertama*, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang tidak seimbang dengan beban kerja; *kedua*, kemampuan dan keahlian (*skill*) aparatur pegawai negeri sipil masih kurang; *ketiga*, motivasi aparatur pegawai masih belum maksimal; *keempat*, pengetahuan aparatur pegawai negeri sipil masih terbatas; *kelima*, masih rendahnya integritas aparatur dalam melaksanakan pekerjaan; dan *keenam*, anggaran yang tersedia sangat terbatas.

Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif, dengan instrument pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan dekskriptif analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pengetahuan aparatur di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara cukup baik, meski ada beberapa pekerjaan yang perlu penyesuaian (*upgrade*) diri dengan perubahan regulasi yang begitu cepat ditambah dengan kebijakan pemerintah pusat dalam keadaan pandemi ini meminimalisir kegiatan yang bersifat tatap muka seperti bimtek, diklat dan sosialisasi. Kemampuan/keahlian aparatur di Bagian Pemerintahan dapat dilihat dari tiga segi yaitu pengetahuan, inisiatif, dan komunikasi. Berbagai upaya telah dilakukan oleh atasan langsung seperti pengawasan melekat, pembinaan, penundaan pemberian tunjangan dan pemberlakuan PP 53 Tahun 2010 dan 94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

Adapun rekomendasi dari hasil penelitian ini yaitu Penugasan aparatur untuk mengikuti diklat, bimtek dan sosialisasi agar kualitas SDM dan hasil kerjanya semakin baik. Penerimaan formasi kepegawaian untuk bidang yang memang memerlukan keahlian tertentu seperti pemetaan wilayah. Meningkatkan perhatian pimpinan kepada anggota untuk lebih memotivasi aparatur dalam melaksanakan pekerjaan baik itu pemberian wejangan dan nasehat maupun pemberian reward dan punishman. Sistem absensi jam kerja diperketat. Pimpinan memberikan sanksi yang tegas dan memperhatikan para aparatur yang melakukan pelanggaran berulang, sehingga memberikan efek jera kepada para aparatur agar tidak lagi mengulangi kesalahan, serta menjadi lebih bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan kepada mereka

Kata Kunci: Analisis kinerja Aparatur Sipil Negara, Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.





## ABSTRACT

### **Performance Analysis of State Civil Servants in the Government Section of the Regional Secretariat of North Padang Lawas Regency**

By

**Muhammad Sukri Nasution**

**191801015**

**ASN performance is an issue that is quite interesting to discuss, because it will be very useful for law enforcement which is also beneficial for both the interests of the individual, society, nation and state. For individuals, good ASN performance will ensure that civil service is protected and law enforcement will run well. For the community, ASN's performance will provide an overview to the public regarding ASN's compliance with laws and regulations that are implemented properly. Some of the obstacles faced are: first, the quantity and quality of human resources that are not balanced with the workload; second, the ability and expertise (skills) of civil servants are still lacking; third, employee apparatus motivation is still not optimal; fourth, the knowledge of civil servants is still limited; fifth, the integrity of the apparatus is still low in carrying out work; and sixth, the available budget is very limited.**

**The research method used is qualitative research, with data collection instruments namely observation, interviews and documentation. while data analysis uses descriptive analysis. The results of this study indicate that the knowledge of the apparatus in the Government Section of the Regional Secretariat of North Padang Lawas Regency is quite good, although there are some jobs that need to be adjusted (upgraded) with changes in regulations that are so fast coupled with central government policies in this pandemic situation to minimize activities that are face-to-face meetings such as technical guidance, training and outreach. Apparatus capability/expertise in the Government Section can be seen from three aspects, namely knowledge, initiative, and communication. Various efforts have been made by the direct supervisor, such as close supervision, coaching, postponement of granting benefits and enactment of Government Regulations 53 of 2010 and 94 of 2021 concerning the discipline of civil servants.**

**As for the recommendations from the results of this study, namely Assigning apparatus to participate in training, technical guidance and socialization so that the quality of human resources and work results will be better. work, be it giving advice and advice as well as giving rewards and punishmen. The working hour attendance system is tightened. Leaders provide strict sanctions and pay attention to officials who commit repeated violations, thus providing a deterrent effect on officials so they don't repeat mistakes, and become more responsible for the trust given to them**

**Keywords: Analysis of the performance of the State Civil Apparatus, Government of the Regional Secretariat of North Padang Lawas Regency.**



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan karunianya, sehingga tesis yang berjudul **“ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BAGIAN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA”** ini dapat diselesaikan.

Tesis disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Tentunya tesis ini tak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K.MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik;
4. Bapak Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
5. Bapak Dr. Adam, M.AP selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Bapak Andar Amin Harahap, SSTP, M.Si selaku Bupati Padang Lawas Utara;
7. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Bapak M. Kaddafi Nasution, S.STP, MM selaku Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara yang telah banyak

mendukung baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.

9. Kepala Bagian Pemerintahan dan Rekan-rekan Aparatur di Bagian Pemerintahan yang telah banyak membantu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.

10. Kepada kedua orang tua dan keluargaku, yang selalu memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari, tesis ini belum sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang perlu diperbaiki. Untuk itu, segenap kritis, saran, dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga bermanfaat bagi semua.

Medan, Juni 2022

  
Muhammad Sukri Nasution

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ixi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xivi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pengertian Analisis .....	11
2.2 Teori Kinerja.....	12
2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.3 Aparatur Sipil Negara.....	18
2.4 Konsep Sekretariat Daerah .....	20
2.5 Penelitian Terdahulu.....	21
2.6 Kerangka Pemikiran .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>27</b>
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian .....	27
3.2 Bentuk Penelitian.....	29
3.3 Informan Penelitian .....	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.5 Teknik Analisis Data .....	33
3.6 Defenisi Konsep dan Defenisi Operasional.....	34
3.6.1 Definisi Konsep .....	34
3.6.2 Definisi Operasional .....	35

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1    Gambaran Umum Padang Lawas Utara .....	37
4.2    Hasil Penelitian.....	52
4.3    Pembahasan .....	86
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>90</b>
5.1    Kesimpulan.....	89
5.2    Saran .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1 Keterkaitan Antar Elemen Visi .....	41
Gambar 4.2 Peta Wilayah Kabupaten Padang Lawas Utara .....	44
Gambar 4.3 Pertumbuhan Penduduk Pada Tahun 2020-2021 .....	52
Gambar 4.4 Persentase PNS Berdasarkan Pendidikan.....	55
Gambar 4.5 Komposisi Jenis Kelamin dalam Jabatan.....	56
Gambar 4.6 Bagan Susunan Organisasi Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kab. Padang Lawas Utara.....	58

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.....	6
Tabel 1.2	Anggaran Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara Tahun 2019 – 2022.....	8
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	28
Tabel 4.1	Daftar Bupati Kabupaten Padang Lawas Utara.....	39
Tabel 4.2	Statistik Klimatologi Kab. Padang Lawas Utara Tahun 2020 .....	48
Tabel 4.3	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.4	Jumlah Penduduk Berdasarkan Suku di Padang Lawas Utara .....	50
Tabel 4.5	Persentase Pemeluk Agama di Kab. Padang Lawas Utara.....	50
Tabel 4.6	Persentase Penduduk Menurut Jenjang Pendidikan Yang Ditamatkan Kabupaten Padang Lawas Utara Tahun 2021 .....	51
Tabel 4.7	Jumlah PNS Berdasarkan Golongan/ Ruang dan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.8	Daftar PNS Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.9	Daftar PNS Berdasarkan Eselon dan Jenis Kelamin.....	56



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah instansi pemerintah ditentukan oleh sejauh mana tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, mengerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, tujuan organisasi dapat tercapai apabila kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang ditargetkan.

Kinerja pegawai juga dapat di ukur dengan menggunakan beberapa indikator kinerja yang merupakan tolak ukur suatu pencapaian kinerja seorang pegawai. Adanya pengukuran kinerja pegawai tersebut, sebuah organisasi bisa dapat melihat dan mengetahui sudah sejauh mana keberhasilan kinerja para pegawai dan sudah sejauh manakah tanggung jawab para pegawai dilaksanakan dengan baik sehingga organisasi dapat memberikan suatu apresiasi atau umpan balik terhadap hasil pengukuran kinerja dari para pegawai, memajukan perbaikan kerja, serta mengambil keputusan sehingga suatu organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas tinggi dan kompetitif.

Keberhasilan atau kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusianya, pimpinan, dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan. Kinerja yang lebih intensif dan optimal sangat diperlukan dari tiap bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang diembannya dan tingkat

pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah dipikul melalui tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai di dalam meningkatkan kompetensi pegawai, penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2005:45) bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja yang dapat dilakukan secara terarah dan sistematis. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka bechmarking dengan mudah dapat dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja. Kinerja aparatur pemerintah merupakan suatu hal yang penting, karena disini aparatur pemerintah merupakan aktor-aktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik atau buruknya kinerja aparatur pemerintah yang merasakan dampaknya adalah masyarakat, sehingga kinerja aparatur pemerintah dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme. Hal itu penting agar di dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya. Menyadari

akan tugas berat tersebut maka sangat diperlukan adanya upaya-upaya positif di dalam rangka meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia (human resources).

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya (Yudisthesia, 2012).

Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal pemerintah daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Menurut (Rivai & Basri, Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untu Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, 2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Dengan demikian Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara sebagai suatu lembaga yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah Kabupaten Padang Lawas Utara yang membantu pemerintah (Bupati) dalam menjalankan tugas dan kewenangannya, dan tidak terlepas dari tuntutan untuk menjadi suatu organisasi berkinerja tinggi. Dalam Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Padang Lawas Utara terdiri dari Sekretariat Daerah, Asisten, Staf Ahli Bupati, dan Bagian.

Dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Bagian Pemerintahan. Bagian Pemerintahan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah, pelaksanaan pembinaan administrasi dibidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah. Bagian Pemerintahan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi: 1) penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah; 2) penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah; 3) penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah; 4) penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah; 5) penyiapan bahan pelaksanaan pembinaan administrasi di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan

kerjasama dan otonomi daerah; 6) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang berkaitan dengan tugasnya.

Kinerja ASN merupakan suatu masalah yang cukup menarik untuk dibahas, karena akan sangat berguna bagi penegakan hukum yang juga bermanfaat baik bagi kepentingan individu, masyarakat, Bangsa dan Negara. Bagi individu, kinerja ASN yang baik akan menjamin terlindunginya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik. Bagi masyarakat, kinerja ASN akan memberikan gambaran kepada masyarakat mengenai ketaatan ASN terhadap hukum dan aturan yang dilaksanakan dengan baik. Bagian Pemerintahan merupakan salah satu bagian yang berada di bawah naungan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara, Bagian Pemerintahan memiliki peran sangat besar di dalam bergeraknya Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara, karena Bagian Pemerintahan yang mengurus administrasi pemerintahan, kewilayahan dan Kerjasama dan otonomi daerah di Sekretariat daerah kabupaten Padang Lawas Utara. Kinerja pegawai di bagian ini tergolong kurang baik, misalnya permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Peraturan pegawai yang diharuskan datang pukul 08.00 WIB namun kenyataannya banyak pegawai yang datang ke kantor lewat dari jam yang diharuskan, sehingga banyak pegawai yang tidak mengikuti kegiatan apel pagi, padahal pembina apel pagi sudah memberikan arahan pada pegawai agar tidak datang terlambat, akan tetapi masih banyak pegawai yang mangkir. Seperti hasil wawancara peneliti dengan staf bagian Pemerintahan berikut :

“akhir-akhir ini sesuai dengan Surat Edaran Bupati mengenai WFH, menyebabkan kehadiran ASN di Bagian Pemerintahan menjadi sering terlambat bahkan dijadikan alasan untuk tidak masuk kerja. Khusus yang ASN kalau kita lihat dan simpulkan

sering kali masuk dan pulang kerja sudah tidak sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditetapkan, meskipun kalau kita bicara hasil pekerjaan dapat diselesaikan.” (Wawancara dengan Staf Bagian Pemerintahan, 16 Januari 2022. Pukul 11.00 WIB. Ibu Hotmawarni Siregar).

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai setiap bulannya belum sesuai dengan yang diharapkan, masih ada saja yang tidak masuk kerja tanpa keterangan. Selain itu, keterlambatan masuk kantor sesuai dengan jam kerja masih sangat tinggi. Sampai dengan Februari 2022, Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara mempunyai Pegawai Negeri Sipil berjumlah 4 orang dengan berbagai latar belakang pendidikan, golongan, pangkat dan jabatan. Berikut ini data tentang jumlah pegawai Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara ditinjau dari tingkat pendidikan.

Tabel 1.1: Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	-	0%
2	S-1	3	75%
3	S-2	1	25%

Sumber : Bagian Pemerintahan, 2022.

Kinerja pegawai di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara sangat dipengaruhi kemampuan aparaturnya dalam menggunakan peralatan pendukung kerja, seperti penyelesaian batas administrasi wilayah tidak terlepas dari penggunaan GPS dan pemetaan wilayah. Hal tersebut sangat menyulitkan dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan. Seperti hasil wawancara dengan Sub Koordinator Bagian Pemerintahan berikut :

“pemerintah pusat melalui presiden sangat mendorong percepatan kebijakan satu peta, *one map policy*. Seluruh pemerintah daerah

terus didorong untuk menyelesaikan batas administrasi wilayah mulai dari desa, kecamatan sampai dengan kabupaten/kota, bahkan kalau kita liat regulasi yang ada Provinsi Sumatera Utara ditargetkan harus selsai pada tahun 2022. Beban kerja yang ada menyulitkan bagi kami dan saya khususnya sebagai sub koordinator karena tidak memiliki dasar pengetahuan yang sesuai, ditambah ketidak mampuan dalam penggunaan alat dan pemetaan.” (Wawancara dengan Sub Koordinator Bagian Pemerintahan, 18 Januari 2022. Pukul 10.00 WIB. Bapak Hasmar Hutagaol).

Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Bagian Pemerintahan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya mengalami beberapa kendala yang dihadapi yakni: *pertama*, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang tidak seimbang dengan beban kerja, hal ini dapat dilihat dari beban kerja yang begitu banyak dibandingkan dengan jumlah ASN yang ada di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Padang Lawas Utara hanya berjumlah 4 (empat) orang; *kedua*, kemampuan dan keahlian (*skill*) aparatur pegawai negeri sipil masih kurang, dalam hal ini dalam pelaksanaan kegiatan teknis penataan segmen batas daerah, kecamatan dan desa keahlian ASN dalam penggunaan alat *Global Positioning System (GPS)* bahkan pemetaan wilayah sangat minim sekali, sehingga sering memakai tenaga dari dinas lain. Hal tersebut menyebabkan tidak efektif dan efisiennya pelaksanaan kegiatan yang menyebabkan kinerja dibidang ini masing rendah; *ketiga*, motivasi aparatur pegawai masih belum maksimal, dimana ASN dalam pelaksanaan tugasnya masih sebatas perintah atasan saja belum banyak bekerja dengan menggunakan inovasi dan kreatifitas, sehingga terkesan sebatas selesai saja tanpa memikirkan kualitas hasil pekerjaan; *keempat*, pengetahuan aparatur pegawai negeri sipil masih terbatas, minimnya ASN pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara mengikuti pendidikan informal seperti bimbingan teknis maupun pelatihan terkait

dengan tugas pokok dan fungsi menyebabkan hasil pekerjaan belum sempurna; dan *kelima*, masih rendahnya integritas aparatur dalam melaksanakan pekerjaan, dalam hal ini ASN masih sering terlambat masuk kantor, bahkan sering tidak berada ditempat ataupun libur menyebabkan pekerjaan sering tertunda. Dalam situasi Pandemi Covid-19 pemerintah pusat memberlakukan pembatasan aktivitas langsung dikantor dalam artian *Work From Home* (WFH) ASN sering tidak melaksanakan pekerjaan karena minimnya pengawasan langsung dari atasan; dan *keenam*, anggaran yang tersedia sangat terbatas, akhir-akhir ini perhatian pemerintah pusat dan daerah adalah bagaimana kondisi bangsa dan negara ini cepat pulih baik kesehatan dan ekonomi menyebabkan alokasi anggaran untuk kegiatan diluar Covid-19 sangat terbatas tanpa terkecuali Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara terkena dampaknya. Sehingga anggaran yang tersedia tidak seimbang dibanding dengan beban kerja yang ada. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.2. Anggaran Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara Tahun 2019 - 2022

No	Tahun Anggaran	Jumlah Anggaran	Jumlah Realisasi
1	2019	842.436.200	782.870.200
2	2020	471.000.150	450.717.100
3	2021	645.186.900	615.248.600
4	2022	534.602.100	244.905.000

Sumber : Bagian Pemerintahan, Tahun 2022

Dilihat dari tabel diatas, terjadi penurunan anggaran tiap tahun disebabkan oleh kondisi Pandemi COVID-19 yang menyebabkan adanya kebijakan refocusing dan realokasi dari pemerintah pusat.

Berdasarkan kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa letak permasalahan intinya yang ada di Bagian Pemerintahan terletak pada kemampuan Sumber Daya



Manusia dalam memberikan pelayanan dan budaya kerja yang kurang baik dari aparatur pegawai. Jika kondisi ini masih terus berlanjut maka akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kinerja yang kurang baik. Tujuan dengan melakukan pelayanan yang berkualitas baik adalah memperoleh kepuasan masyarakat atau publik. Jika pelayanan yang diberikan kepada publik adalah pelayanan terbaik maka hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan roda instansi pun berjalan dengan lancar untuk menentukan kemajuan instansi.

Dengan demikian berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, maka penulis dimaksud untuk meneliti **Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara?
2. Apasaja faktor-faktor pendukung dan penghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian diatas, maka penulis berharap penelitian yang dilakukan memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam menambah pengetahuan dan wawasan di bidang Administrasi Publik, Khususnya Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

2. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara khususnya pada Bagian Pemerintahan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai referensi sekaligus dalam melakukan penelitian oleh peneliti lain mengenai bidang yang sama sesuai dengan kebutuhan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Analisis

Analisis berasal dari bahasa Inggris yaitu *analyzis* yang artinya: mengupas, menguraikan, mengulas, dan membahas. Analisis merupakan proses mengurai suatu hal menjadi berbagai unsur yang terpisah untuk memahami sifat, hubungan, dan peranan masing-masing unsur. Dalam linguistik, analisa atau analisis adalah kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah bahasa guna meneliti struktur bahasa secara mendalam.

Steers, 1985 dalam (Dwiyanto, 2006) Analisis secara umum sering juga disebut pembagian. Analisis atau pembagian berarti pemecah belahan atau penguraian bagian dari keseluruhan yang selalu berhubungan dan suatu keseluruhan adalah terdiri dari atas bagian-bagian. Ditinjau dari sudut kualitas pelayanan masyarakat.

Menurut Komaruddin (2001:53) Pengertian Analisis adalah kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu. Menurut Harahap dalam (Azwar, 2019) Pengertian Analisis adalah memecahkan atau menguraikan sesuatu unit menjadi unit terkecil.

Berdasarkan pada pendapat ahli diatas dapat dikatakan bahwa Analisis adalah kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan dari bagian-bagian dalam satu keseluruhan terpadu.

## 2.2 Teori Kinerja

Kinerja dalam Tesaurus Bahasa Indonesia (2008) berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* (1979), kinerja berasal dari kata “*to perform*” yang memiliki beberapa arti, yaitu: (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Sedangkan menurut (Mahsun, 2006) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Kinerja individu adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kompetensi

individu adalah kemampuan dan keterampilan seseorang melakukan kerja. Kompetensi individu dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu : pengetahuan (knowledge), keterampilan kerja (skills), sikap atau perilaku kerja (attitude), motivasi atau etos kerja dan karakteristik khusus yang diperlukan pekerjaan (Haryono, 2018:13)

Berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia, maka Rao (1996) mengungkapkan bahwa kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan. Demikian pula pandangan yang sama telah diungkap oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (2003) yang mengungkapkan bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi di masa yang akan datang adalah sejauh mana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.

Robbins (2003) dalam (Thooyib, 2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dan (Thooyib, 2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Menurut (Rivai, Evaluasi Kinerja Melahirkan Pemerintahan Yang Akuntabel dalam Agus Wahyudianto. "Meretas Jalan Menuju Good Governance", 2008) berpendapat, bahwa kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu lembaga untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi

lembaganya dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.

Kinerja adalah kemampuan kerja, prestasi yang diperlihatkan dan hasil yang dicapai. Menurut Indra Bastian dalam mengemukakan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”. Menurut (Brahmasari, 2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Bagi setiap organisasi, penelitian terhadap kinerja merupakan hal yang penting karena penilaian tersebut digunakan sebagai indikator keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan serta sebagai *input* bagi perbaikan/peningkatan kinerja organisasi, sedangkan bagi pemerintah merupakan salah satu unsur pendorong agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002)

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk dapat mengetahui sejauh mana tujuan organisasi tersebut berhasil

diwujudkan dalam jangka waktu atau periode tertentu. Secara umum kinerja adalah padanan kata dari “*performance*”. Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1981) dalam (Keban, 1994) dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dijelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggung jawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral maupun etika. Sejalan dengan pengertian diatas, Bernadin and Rusell (1993:379) menyebutkan bahwa: “*Performance is defined as the record of out comes product on a specified job function or activity during a specified time period* (Kinerja merupakan tingkat pencapaian/rekor produksi akhir pada suatu aktivitas organisasi atau fungsi kerja khusus selama periode tertentu)”.

Dari beberapa pendapat pakar diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi suatu organisasi yang bersangkutan. Arti penting dari kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

(Sedarmayanti, 2007) Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja.

Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Robbins (2003) dalam (Thoyyib, 2005).

Menurut (Tika, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang. Jenis-jenis Kriteria Kinerja Menurut Robbins (2003) dalam (Thoyyib, 2005) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.



2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Selain itu (Pamungkas: 2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja. Pengertian kinerja bukan hanya pada tataran keluaran (*output*) melainkan termasuk pula tataran nilai guna (*outcome*) dan dampak (*impact*) hal ini sejalan dengan pandangan Wasistiono (2003:51), dari definisi definisi definisi tersebut diatas dapat diketahui dengan jelas bahwa pengertian kinerja atau performance merupakan hasil atau apa yang keluar (*output*), guna (*outcome*), dan dampak (*impact*) dari sebuah pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitasnya setelah melalui proses.

### 2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Haryono, S (2018:13) kinerja individu adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*), keahlian/ kerja (*skills*), motivasi (*motivastion*) dan sikap atau perilaku kerja (*attitude*), sebagai berikut :

- 1) pengetahuan (*knowledge*), pengelolaan terhadap pengetahuan sangat diperlukan agar dapat melakukan pembelajaran dan mendukung pekerjaan, menghasilkan nilai baru serta meningkatkan produktivitas kerja. Pengetahuan (*knowledge*) umumnya timbul dalam pengalaman, muncul

dari perenungan (*reflection*), dan berkembang melalui kesimpulan (*Inference*).

- 2) keahlian/keterampilan (*skill*), dapat dilihat dari 3 kategori yaitu :
  - a. *kemampuan* : Keahlian secara teknis yang dimiliki oleh setiap orang dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b. *Inisiatif*: keinginan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
  - c. *komunikasi* : keahlian seseorang dalam menyampaikan sesuatu hal kepada orang lain;
- 3) motivasi (*motivation*), motivasi adalah energi yang luar biasa dahsyat yang bersemayam dalam diri seseorang yang memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin; dan
- 4) sikap atau perilaku kerja (*attitude*), perilaku kerja menurut Robbins (2008:35) dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Robbins menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat mereka bekerja.

### 2.3 Aparatur Sipil Negara

Sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya pada Pasal 12 disebutkan bahwa Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan

nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Pemerintah melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin profesional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

UU ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan *personal administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada *human resource management* yang menganggap adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan *closed career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada *open career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. UU ASN juga menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi.

Dalam UU ASN disebutkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kode etik dan kode perilaku ASN bertujuan untuk

menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN: a) melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi; b) melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin; c) melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan; d) melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan e) melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan; f) menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara; g) menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien; h) menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya; i) memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan; j) tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain; k) memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan l) melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN

## 2.4 Konsep Sekretariat Daerah

Sejak terbentuknya Kabupaten Padang Lawas Utara melalui Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2007, dengan luas wilayah 3.918 km<sup>2</sup> dengan 9 kecamatan yang kemudian pada tahun 2016 dimekarkan menjadi 12 kecamatan, pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan relatif telah memberikan perubahan ditengah-tengah masyarakat. Namun harus diakui bahwa perubahan yang terjadi

belum dapat memuaskan semua harapan masyarakat, khususnya dibidang infrastruktur dan ekonomi yang diakibatkan keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran yang tersedia masih sangat minim.

Sekretariat daerah merupakan unsur staf pemerintah kabupaten yang dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Sekretariat daerah dalam pelaksanaan manajemen merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Pada setiap organisasi baik yang berbentuk perusahaan swasta, pemerintah maupun sosial, dalam upaya mencapai tujuan secara berhasil dan berdaya guna, memerlukan adanya pembagian tugas, pelimpahan wewenang, rincian tugas individu yang terlihat dalam organisasi, sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan seorang pimpinan yang berfungsi memimpin kelompok orang-orang yang tergabung dalam organisasi, agar kegiatan setiap orang dalam bekerja sama dapat lebih terarah sesuai dengan tujuan.

Sekretariat Daerah kabupaten mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah Kabupaten. Hal ini pun sesuai dengan pemikiran Ir. Sujanto (1991) menurutnya sekretariat daerah merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Jabatan sekretaris daerah adalah jabatan karier, karenanya pengangkatan dititikberatkan pada pendidikan, pengalaman dan kecakapan kerja (keahlian).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Menguraikan penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian ini, digunakan untuk mengetahui masalah mana yang belum diteliti Menguraikan

penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian ini, digunakan untuk mengetahui masalah mana yang belum diteliti:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Patricia Zega, Skripsi “Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah ( Studi Pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja aparatur pemerintah di Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. Hasil penelitian kinerja aparatur pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Nias Utara adalah kualitas dari hasil kerja masih kurang baik sehingga mempengaruhi kinerja para aparatur, tindakan indisipliner dari aparatur terhadap aturan yang berlaku di kantor, kurangnya sumber daya manusia mengakibatkan tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan penempatan kerja, dan suasana kerja, kelengkapan sarana dan prasarana mengganggu kualitas kerja aparatur.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Aidil Fitria Wati, Skripsi “Analisis Kinerja pegawai negeri sipil pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. Penelitian ini menggunakan variabel DP3 dalam menganalisis kinerja pegawai meliputi kualitas kerja dengan hasil amat baik, kuantitas kerja dengan hasil relatif lebih baik dibanding dengan indikator lain, pemanfaatan waktu dan kerjasama dengan hasil lebih rendah.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Titien Indarwati Subroto, “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang”. Penelitian ini dilakukan untuk

menganalisis kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang dikaji dengan faktor yang mempengaruhi kinerja seperti kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja. Dalam kegiatan penelitian ini digunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, pengambilan sampel dengan cara probabilitas. Hasil penelitian yang diperoleh dari analisis per variabel memperlihatkan bahwa variabel kinerja masuk kategori baik tetapi nilai rata-rata tersebut masih mendekati kurang baik. Analisis menunjukkan kecenderungan adanya hubungan positif antara variabel-variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, yang mengisyaratkan bahwa semakin tingginya kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja cenderung akan diikuti oleh meningkatnya kinerja pegawai.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dandi Wiranto, “Analisis Kinerja Pegawai Sub Bagian Tata Usaha Kesekretariatan DPRD Provinsi NTB”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai Sub Bagian Tata Usaha Kesekretariatan DPRD Provinsi NTB. Hasil penelitian kinerja pegawai tata usaha di kesekretariatan DPRD Provinsi NTB sebagai kunci keberhasilan sebuah instansi, karena tata usaha tempat administrasi segala urusan kesekretariatan, dalam hasil penelitian bahwa kinerja pegawai subbagian tata usaha kesekretariatan DPRD NTB telah berupaya melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan SKP (Standar Penilaian Kerja) yang diterapkan dalam instansi. ukuran keberhasilan yang harus dicapai oleh pegawai tata usaha kesekretariatan harus menunjukkan kualitas pekerjaan supaya meningkatkan hasil kinerja yang baik sesuai SKP. Kinerja

pegawai tata usaha di kesekretariatan DPRD Provinsi NTB telah maksimal menjalankan tugasnya seperti menunjukkan kualitas disiplin pekerjaan.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi suatu organisasi yang bersangkutan. Arti penting dari kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2007) Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja.

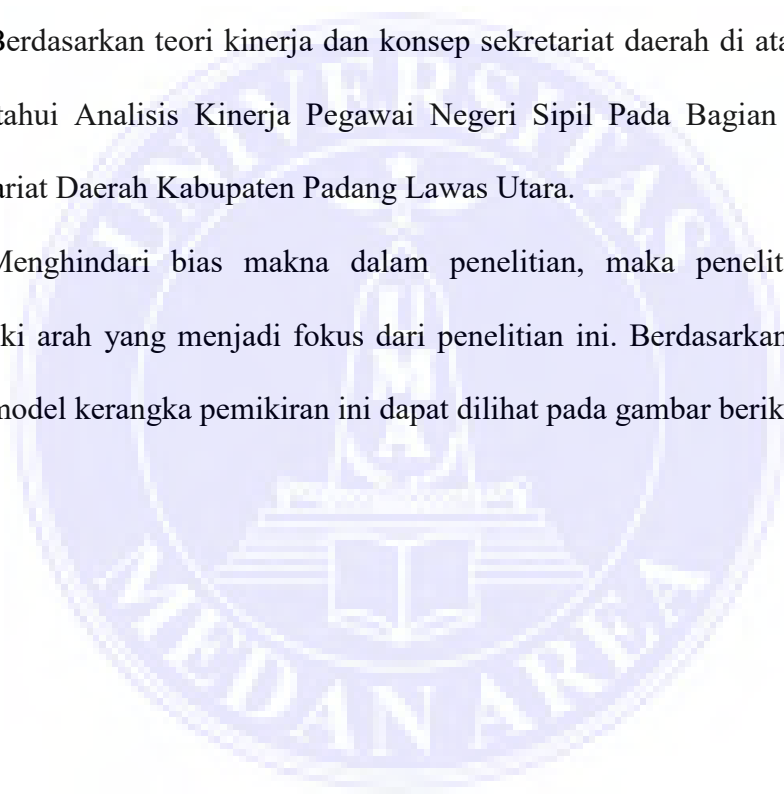
Berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia, maka Rao (1996) mengungkapkan bahwa kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan. Demikian pula pandangan yang sama telah diungkap oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (2003) yang mengungkapkan bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi di masa yang akan datang adalah sejauh mana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.



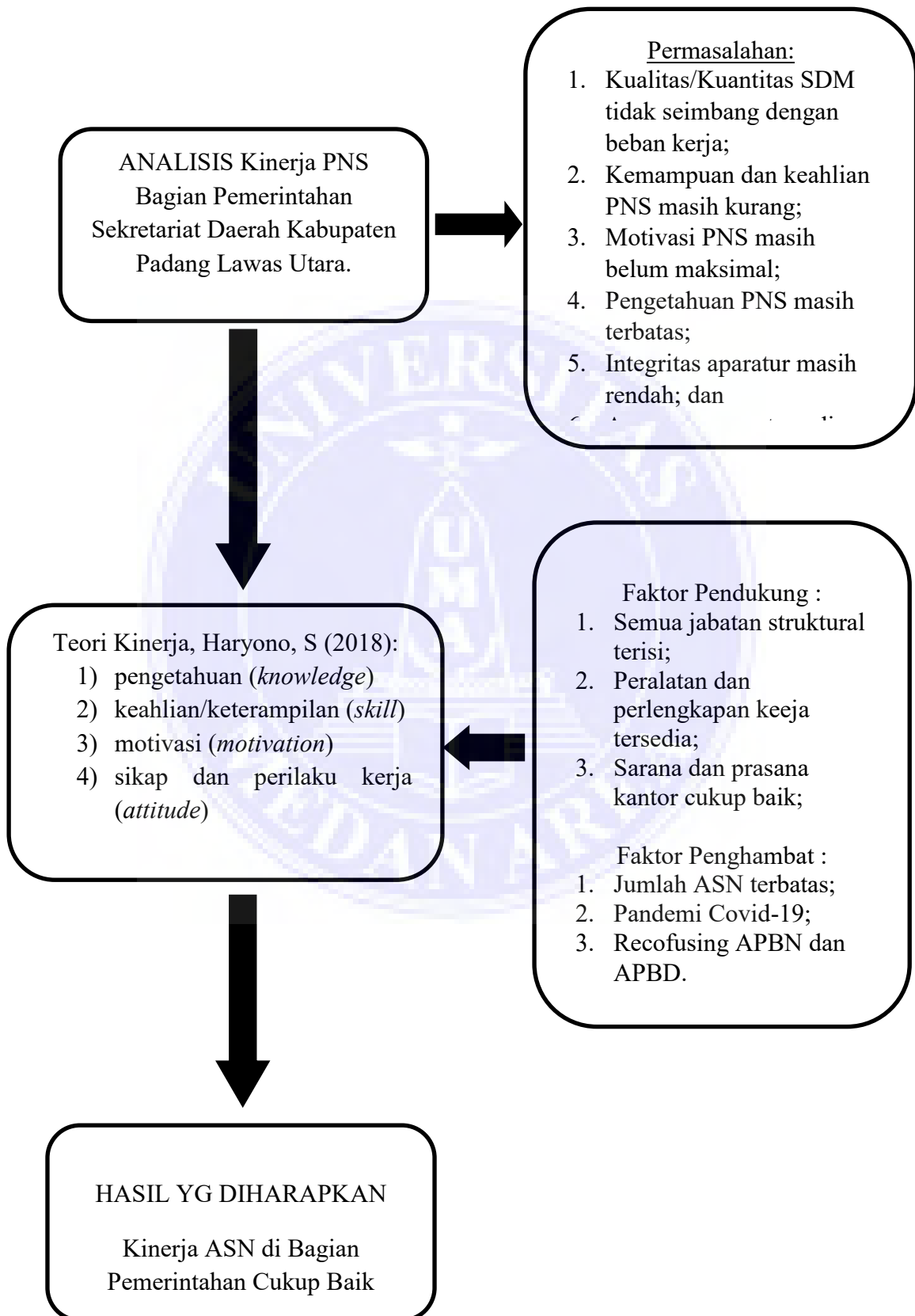
Sekretariat Daerah kabupaten mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah Kabupaten. Hal ini pun sesuai dengan pemikiran Ir. Sujamto (1991) menurutnya sekretariat daerah merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Jabatan sekretaris daerah adalah jabatan karier, karenanya pengangkatan dititikberatkan pada pendidikan, pengalaman dan kecakapan kerja (keahlian).

Berdasarkan teori kinerja dan konsep sekretariat daerah di atas maka untuk mengetahui Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

Menghindari bias makna dalam penelitian, maka penelitian ini harus memiliki arah yang menjadi fokus dari penelitian ini. Berdasarkan uraian diatas maka model kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan tahap-tahap metode penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian. Tahap-tahap tersebut meliputi metode penelitian, lokasi penelitian, unit analisis penelitian dan informan penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data. Menggunakan tahap-tahap metode penelitian tersebut, dapat mempermudah dalam melakukan penelitian terhadap suatu yang diteliti.

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara di Jalan Gunungtua – Padangsidempuan Km. 3,5 Kelurahan Pasar Gunungtua Kecamatan Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara, Kode Pos 22753. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan April 2022, sebagaimana jadwal berikut :

Tabel 3.1  
Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Februari				Maret				April			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Pengajuan Judul	■											
2	Pengumpulan Literatur	■	■										
3	Pra Observasi di lokasi penelitian		■										
4	Menyusun Proposal		■	■	■								
5	Seminar Proposal				■								
6	Penyusunan Instrumen Penelitian					■							
7	Penelitian dan Pengumpulan Data						■	■	■				
8	Validasi Data Penelitian								■				
9	Menyusun Laporan Hasil Penelitian									■			
10	Seminar Hasil Penelitian										■		
11	Ujian Hasil Tesis											■	■

### 3.2 Bentuk Penelitian

Dalam penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menggambarkan atau menguraikan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Dalam Arikunto, 1995:310).

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mencoba memberikan interpretasi secara mendalam terhadap temuan-temuan lapangan berdasarkan fakta-fakta sosial yang sebenarnya. Bogdan dan Taylor memberikan pengertian tentang metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. (Moleong, 2016).

Sedangkan penelitian kualitatif menurut Denzin dan Lincoln dalam (Moleong, 2016) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa deskriptif kualitatif merupakan penelitian dengan menggunakan latar alamiah, menggambarkan dan menuliskan peristiwa yang ada berdasarkan fakta-fakta yang diamati berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku dengan menggunakan metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

### 3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian ialah orang yang mengetahui semua yang terjadi didalam tempat dan memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan data

dan informasi. Menurut Afrizal (2016:139) informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal kepada peneliti atau pewawancara mendalam. Untuk menentukan Informan penelitian maka peneliti menggunakan teknik *Purposive sampling*. Menurut (Sugiono, 2016) *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Informan dalam penelitian ini adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek yang diteliti, dalam penelitian kualitatif informan terbagi menjadi tiga, yaitu informan kunci, informan utama dan informan pendukung.

a. Informan Kunci

Informan kunci adalah informan yang memiliki seutuhnya informasi mengenai masalah yang di angkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi atau fenomena pada masyarakat tetapi juga mengetahui tentang informan utama, informan kunci pada penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara Burhan Harahap, SH.

b. Informan Utama

Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan menyeluruh tentang masalah penelitian yang akan dipelajari, pada penelitian ini informan utama adalah Kepala Bagian Pemerintahan Malim Perdana Kusuma Lubis, SSTP, MM.

c. Informan pendukung

Informan pendukung adalah orang yang memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif.

Informan tambahan kadang memberikan informasi yang tidak diberikan informan utama atau informan kunci, pada penelitian ini yang menjadi informan pendukung yaitu para sub koordinator bagian pemerintahan Hasmar Hutagaol, S.Sos, Erlina Siregar, SE dan Mia Juniska Dwita, SSTP.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiono, 2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), dan dokumentasi.

#### a) Observasi (pengamatan)

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (Sugiono, 2016) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini peneliti menyatakan terus terang kepada narasumber bahwa sedang melakukan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti langsung meninjau dan melakukan pengamatan langsung di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara.

#### b) *Interview* (wawancara)

Estrerberg (2002) mendefinisikan *interview* sebagai berikut “*a meeting of two person to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sedangkan menurut

Susan stainback dalam Sugiono (Sugiono, 2016) mengemukakan bahwa dengan wawancara, maka penelitian akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa dikemukakan melalui observasi. Wawancara peneliti lakukan dengan cara mempersiapkan terlebih dahulu keperluan yang dibutuhkan seperti menentukan jenis pertanyaan, menyusun dan memahami setiap pertanyaan yang ingin disampaikan. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan informan dengan mempertanyakan terkait dengan penelitian ini.

c) Dokumentasi

Menurut (Sugiono, 2016) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan, seperti absensi, DUK dan laporan pelaksanaan tugas. Selain itu tulisan-tulisan dan pendapat para ahli yang dikumpulkan untuk menganalisa data.

d) Triangulasi Data

Menurut (Sugiono, 2016) triangulasi adalah sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber.



### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mencari data dan mengumpulkan data tersebut sehingga ditemukan kesimpulan sebagai bahan informasi yang dapat dipahami. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data yaitu model Mails & Huberman (Sugiono, 2016) yaitu:

#### a. *Data Reduction (reduksi data)*

Mereduksi data berarti menyederhanakan data yang diperoleh, melalui seleksi yang ketat yaitu dengan cara meringkas, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting dan memeriksa dengan cermat hasil catatan yang diperoleh dari setiap terjadi kontak antara peneliti dengan informan.

Data yang direduksi akan memberikan gambaran kepada peneliti dengan lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya.

#### b. *Data display (penyajian data)*

Setelah direduksi, selanjutnya dilakukan penyajian data agar peneliti tidak tenggelam dalam kumpulan data, melalui penyajian data maka data akan terorganisasikan tersusun dengan pola hubungan sehingga data dipahami dengan mudah.

#### c. *Klarifikasi data (penarikan kesimpulan dan klarifikasi)*

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan data

dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal apabila didukung oleh bukti yang jelas dan akurat.

### **3.6 Defenisi Konsep dan Defenisi Operasional**

#### **3.6.1 Definisi Konsep**

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. Berapa jumlah kelompok konsep yang perlu dikemukakan, akan tergantung pada luasnya permasalahan dan secara teknis tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Bila dalam suatu penelitian terdapat tiga variabel independen dan satu dependen, maka kelompok konsep yang perlu dideskripsikan ada empat kelompok konsep, yaitu kelompok konsep yang berkenaan dengan variabel independen dan satu dependen. Oleh karena itu, semakin banyak variabel yang diteliti, maka akan semakin banyak konsep yang dikemukakan (Sugiyono, 2015). Adapun konsep dalam penelitian ini tentang kinerja sebagai berikut:

Faktor personal/individual yang meliputi “pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, karena penelitian kualitatif bukanlah suatu penelitian yang bersifat mengukur suatu variabel maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan operasional konsep sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara ini, peneliti memakai teori dari Haryono, S (2018) sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas yang

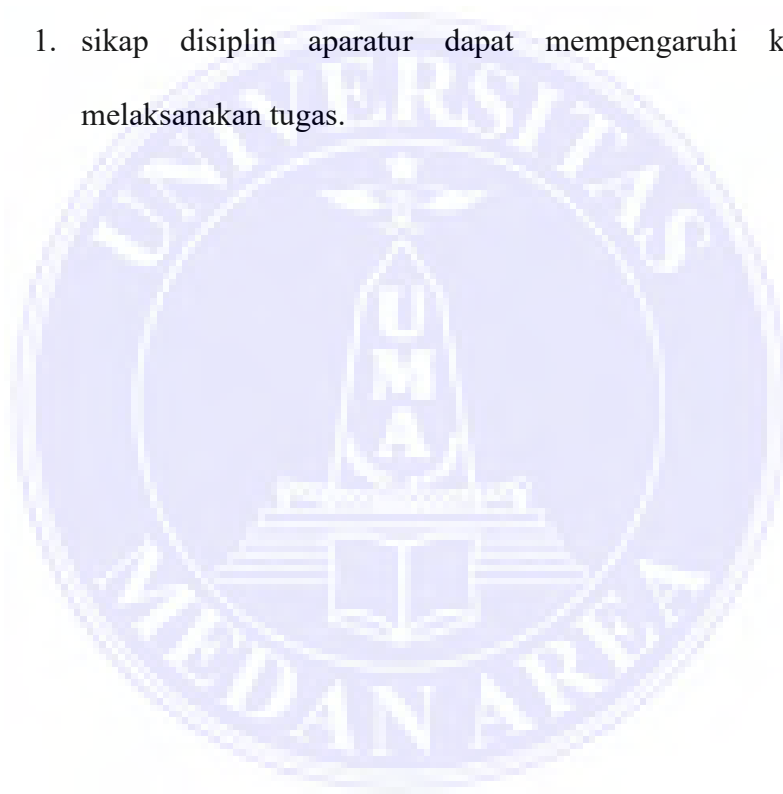
dicapai oleh para Aparatur Sipil Negara pada Kabupaten Padang Lawas Utara dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3.6.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu pernyataan dalam bentuk yang khusus dan merupakan kriteria yang bisa diuji secara empiris. Definisi operasional dapat mengukur, menghitung atau mengumpulkan informasi melalui logika empiris. Berdasarkan kerangka pikir yang digambarkan sebelumnya beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Menurut Haryono, S (2018) diantaranya adalah:

- a. pengetahuan (*knowledge*), yang mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*):
  1. Tingkat pengetahuan Aparatur Sipil Negara di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara dalam mengerjakan dan melaksanakan tugas.
- b. keahlian/keterampilan (*skill*), yang mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*):
  1. Kemampuan : kemampuan aparatur sangat mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan tugas.
  2. Inisiatif : para aparatur memiliki tingkat inisiatif cukup baik dalam pelaksanaan tugas.
  3. Komunikasi : atasan dan bawahan memiliki komunikasi yang cukup baik dalam pelaksanaan tugas.

- c. motivasi (*motivation*), yaitu dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan :
1. Atasan langsung selalu memberikan semangat dan motivasi kepada aparatur untuk lebih giat dalam meningkatkan kinerja.
- d. sikap dan perilaku kerja (*attitude*), yaitu sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat mereka bekerja :
1. sikap disiplin aparatur dapat mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan tugas.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, dan menganalisis kinerja para aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara. Tentunya dengan melihat berbagai uraian yang telah dijelaskan oleh peneliti, maka pada akhir bab ini peneliti mencoba memberikan kesimpulan, agar hasil penelitian yang penulis lakukan dapat dipahami secara baik. Dan jika dilihat dengan menggunakan teori Haryono, S “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara, antara lain:

1. Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara tergolong cukup baik. Dilihat dari Teori Haryono, S (2018) adalah sebagai berikut :
  - Pengetahuan aparatur di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara cukup baik, meski ada beberapa pekerjaan yang perlu penyesuaian (upgrade) diri dengan perubahan regulasi yang begitu cepat ditambah dengan kebijakan pemerintah pusat dalam keadaan pandemi ini meminimalisir kegiatan yang bersifat tatap muka seperti bimtek, diklat dan sosialisasi.
  - Kemampuan/keahlian aparatur di Bagian Pemerintahan dapat dilihat dari 3 segi yaitu pengetahuan, inisiatif, dan komunikasi. Untuk inisiatif dan komunikasi aparatur cukup baik, tetapi dari segi pengetahuan ada

beberapa pekerjaan seperti pemetaan wilayah yang menggunakan alat dan aplikasi sehingga menggunakan tenaga ahli dari SKPD lainnya, karena tidak didukung oleh latar belakang Pendidikan yang sesuai.

- Motivasi aparatur bagian pemerintahan dalam melaksanakan pekerjaan cukup baik, karena mengetahui akan tanggungjawab tanpa menunggu perintah langsung dari atasan. Ditambah, atasan yang peduli dengan anggotanya, sehingga memberlakukan aparatur seperti keluarga sendiri, hal tersebut membuat hubungan baik antara sesama dan atasan lebih disegani dalam hal pekerjaan.
- Sikap dan Perilaku Kerja aparatur bagian pemerintahan dapat kita lihat dari disiplin dan integritas pegawai. Khusus disiplin aparatur masih tergolong rendah, sehingga memerlukan perhatian khusus dari pimpinan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh atasan langsung seperti pengawasan melekat, pembinaan, penundaan pemberian tunjangan dan pemberlakuan PP 53 Tahun 2010 dan 94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara adalah sebagai berikut :

- Pandemi yang melanda bangsa Indonesia menyebabkan berubahnya hampir keseluruhan sistem dan tata kerja khususnya di Pemerintahan, mulai dari pembatasan sosial dan pemberlakuan *Work From Home (WFH)*. hal ini juga sangat mengurangi kegiatan-kegiatan pertemuan

yang sifatnya sosialisasi, seminar ataupun bimtek peningkatan kapasitas ASN dalam pelaksanaan tugas.

- Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Padang Lawas Utara mulai dari TA. 2020 s/d 2022 terus berkurang disebabkan adanya refocusing dalam penanganan bencana nasional *COVID-19*. Hal tersebut menyebabkan tidak semua tupoksi dan program kegiatan yang telah direncanakan dapat terlaksana.
- Jumlah Aparatur Sipil Negara Bagian Pemerintahan masih kurang khususnya dibidang pelaksanaan tugas-tugas pemetaan wilayah.
- Absensi kehadiran, masuk dan pulang kerja di Sekretariat Daerah belum menggunakan sistem elektronik, atau masih menggunakan absensi tanda tangan manual. Hal tersebut menyebabkan lemahnya pengawasan dari pimpinan dan atasan langsung.

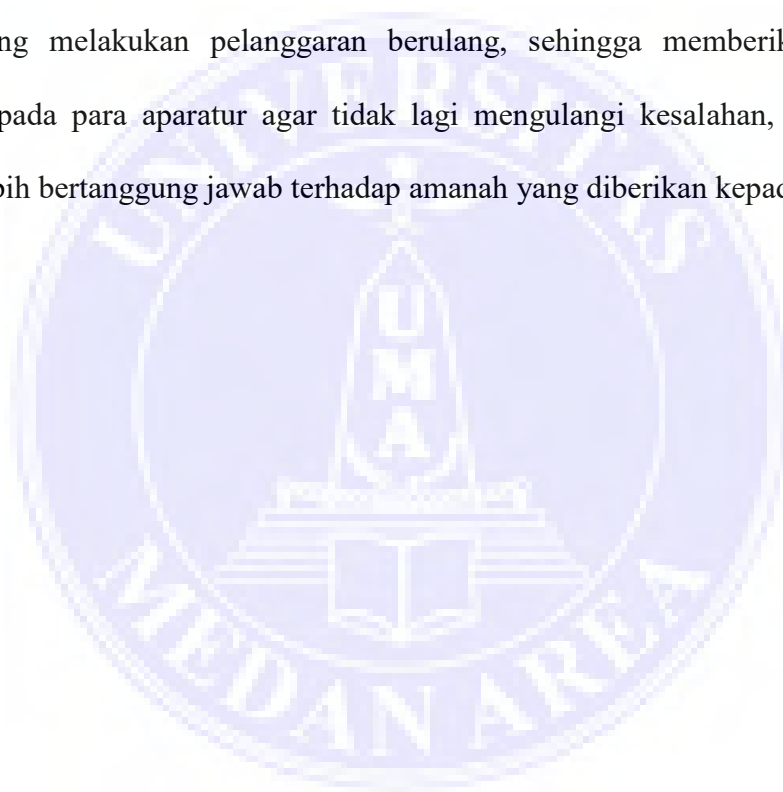
## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara, maka peneliti mencoba memberikan saran untuk dapat membangun dan meningkatkan kinerja para aparatur sebagai berikut:

1. Penugasan aparatur untuk mengikuti diklat, bimtek dan sosialisasi baik yang dilakukan oleh pemerintah atasan, pemerintah daerah dan pihak ketiga agar kualitas SDM dan hasil kerjanya semakin baik.
2. Perubahan perencanaan penganggaran program dan kegiatan di Bagian Pemerintahan, sehingga terjadi penyesuaian antara perencanaan dan

penganggaran untuk kegiatan-kegiatan yang menjadi prioritas agar hasil pekerjaan lebih maksimal.

3. Penerimaan Pegawai dibidang tertentu untuk menunjang pelaksanaan kerjaan penyelesaian batas administrasi wilayah.
4. Sistem absensi diperketat dengan menggunakan absen wajah dan melaksanakan absen pagi dan sore hari sebelum pulang.
5. Pimpinan memberikan sanksi yang tegas dan memperhatikan para aparatur yang melakukan pelanggaran berulang, sehingga memberikan efek jera kepada para aparatur agar tidak lagi mengulangi kesalahan, serta menjadi lebih bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan kepada mereka.





## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A. (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja*. Surabaya: Kelompok Penerbit an Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga.
- Dwiyanto, A. (2006). *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Pusat Studi Kebijakan dan Kependudukan UGM.
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keban, J. T. (1994). *Pengantar administrasi Publik, Modul untuk Matrikulasi Administrasi Publik*. Yogyakarta: MAP-UGM.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Cetakan Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Posdakarya.
- Rivai, V. (2008). *Evaluasi Kinerja Melahirkan Pemerintahan yang Akuntabel Dalam Agus Wahyudianto." Meretas Jalan Menuju Good Governance"*. Bandung: LAN.
- Rivai, V., & Basri, A. F. (2005). *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untu Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*, ED I. Bandung: Refika Aditama.

Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.

Sumber Lainnya :

Thoyyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan, Malang : Pendekatan Konsep. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya*.

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kabupaten Padang Lawas Utara di Wilayah Provinsi Sumatera Utara, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.

Subroto, T. I. 2008. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. repository.undip.ac.id. 20 Februari 2022.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Wati, F. A. D. 2013. Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. repository.uin-suska.ac.id. 16 Februari 2022.

Yudisthesia, R. (2012). Analisa Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, 148-168.

Zega, P. D. 2017. Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Nias Utara. repository.usu.ac.id. 16 Februari 2022.

Wiranto, D. 2021. Analisis Kinerja Pegawai Sub Bagian Tata Usaha Kesekretariatan DPRD Provinsi NTB. repository.ummat.ac.id. 20 Februari 2022.