

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN ASET DAERAH (BPKAD)
KABUPATEN ROKAN HILIR**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Sains**



OLEH :

NAMA : IKA DESIYANI
NOMOR MAHASISWA : 207121096
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2022**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN
PENGELOLA KEUANGAN ASET DAERAH (BPKAD)
KABUPATEN ROKAN HILIR**

TESIS

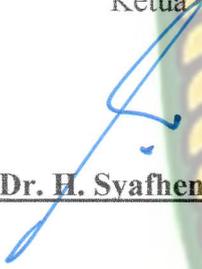
Oleh :
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
IKA DESIYANI

NPM : 207121096

TIM PENGUJI

Ketua

Sekretaris


Dr. H. Syafhendry M.Si.


Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si.

Anggota


Dr. Khotami, S.Sos., M.Si.

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau


Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN
PENGELOLA KEUANGAN ASET DAERAH (BPKAD)
KABUPATEN ROKAN HILIR**

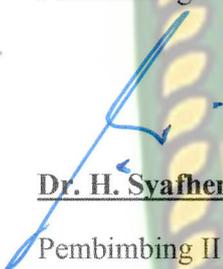
TESIS

Nama : IKA DESIYANI
NPM : 207121096
Program Studi : Administrasi Publik

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing.

Pembimbing I

Pekanbaru, 02 Agustus 2022


Dr. H. Syafhendry, M.Si.

Pembimbing II

Pekanbaru, 02 Agustus 2022


Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si.

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pascasarjana Universitas Islam Riau


Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos, M.Si.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Ilmu Administrasi peserta ujian konferehensif penelitian yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : IKA DESIYANI
NPM : 207121096
Jurusan : Ilmu Administrasi
Program Studi : Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Judul Tesis : Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir .

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konferehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa, naskah tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya palagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah – kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir dan butir 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konferehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 02 Agustus 2022
Pelaku Pernyataan,



IKA DESIYANI



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 162/A-UIR/5-PPS/2022

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **IKA DESIYANI**
NPM : **207121096**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 22 Juni 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui
Ketua Prodi / Magister Ilmu Administrasi

Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 22 Juni 2022
Staf Pemeriksa

Meini Giva Putri, S.Pd.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *meinigiva*

Turnitin Originality Report

Processed on: 22-Jun-2022 11:55 WIB
ID: 1861126822
Word Count: 23874
Submitted: 1

Similarity Index	Similarity by Source
29%	Internet Sources: 33% Publications: 0% Student Papers: 15%

ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN ASET
DAERAH (BPKAD) KABUPATEN ROKAN
HILIR By Ika Desiyani

14% match (Internet from 02-Jun-2016)
<http://digilib.unila.ac.id/7142/15/BAB%20II.pdf>

6% match (Internet from 24-Jul-2020)
<http://repository.uir.ac.id/1690/1/167122030.pdf>

5% match (Internet from 08-Jan-2022)
<http://repository.uir.ac.id/3807/5/bab2.pdf>

4% match ()
Al Juffri, "ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KARIMUN", 2013

ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN ASET DAERAH (BPKAD) KABUPATEN ROKAN HILIR TESIS Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains OLEH : NAMA : IKA DESIYANI NOMOR MAHASISWA : 207121096 BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU PEKANBARU 2022 BAB I PENDAHULUAN 1.1. Latar Belakang Sumber daya Manusia (SDM) merupakan kebutuhan yang sentral dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, instansi harus mempunyai pegawai yang berkompotensi sesuai dengan bidangnya dan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi serta usaha guna mengelola instansi semaksimal mungkin sehingga dengan mempunyai kedisiplinan yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai agar tujuan yang dicapai dapat sesuai dengan harapan. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persimpangan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kinerja (performance). Sebagai unsur aparatur pemerintah, pegawai sekaligus sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Dalam hal ini sangat jelas bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sangat penting, sebab mana dikemukakan didalam Undang-Undang Kepegawaian No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata. Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (out-come). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi out-put (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah merupakan sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan untuk tercapainya kinerja pegawai dengan baik. Maka pegawai dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. 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. Kinerja pegawai negeri sipil 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. Pada dasarnya pegawai negeri sipil memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana peraturan undang-undang yang telah ditetapkan oleh pemerintah, menjalankan fungsi pelayanan publik, dan sebagai pengelola pemerintahan. Peran dan fungsi tersebut sudah jelas bahwa pegawai negeri sipil sangatlah penting. Namun tidak semua pegawai tersebut melakukan peran dan fungsinya dengan baik. Banyak pegawai yang bekerja semaunya sendiri, tidak memperhatikan hasil dari pekerjaan mereka. Untuk menciptakan pemerintahan yang baik, profesional dan berwibawa, pengaruh kinerja pegawai negeri sipil yang baik akan menciptakan suasana yang aman dan nyaman karena hukum benar-benar dijadikan panglima. Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai salah satu aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan otonomi daerah. Oleh karena itu, pegawai dituntut cepat tanggap, handal, potensional dalam bidangnya, bersikap dan berperilaku penuh kesetiaan dan

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 468/KPTS/PPs-UIR/2021

TENTANG

**PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS - UIR.
 2. Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian tesis, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
 2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
 4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
 5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
 6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
 8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. H. Syafhendry, M.Si	Lektor Kepala	Pembimbing I
2	Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **IKA DESI YANI**
N P M : **207121096**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**
Judul Tesis : **"ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH (BPKAD) KABUPATEN ROKAN HILIR".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
 3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
 4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU

PADA TANGGAL : 16 Juli 2021

Direktur,



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum

NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis merasa sangat bersyukur atas petunjuk dan penerangan yang telah diberikan Allah SWT, sehingga penulis dapat merampung penyelesaian Tesis ini yang berjudul **“Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir”** Shalawat dan salam penulis kirimkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan suritauladan dan pengajaran, sehingga terbukalah berbagai hikmah ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi umat manusia hingga akhir zaman.

Tesis ini adalah salah satu syarat yang harus penulis tempuh dalam meraih gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau, dimana penulis menekuni ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan penulisan tentang administrasi.

Pada kesempatan yang baik ini, tidak lupa penulis menyampaikan terima kasih yang setulus – tulusnya baik secara langsung maupun tidak langsung atas segala dukungan, bantuan, bimbingan, pengarahan, nasehat, dan pemikiran dari berbagai pihak selama proses studi dan juga selama proses penyusunan Tesis ini. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H.Syafrinaldi, SH, MCL yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Islam Riau.

2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Riau.
3. Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya S.Sos.,M.Si selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau,
4. Bapak Dr. H. Syafhendry, M.Si, selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dan selalu mendukung, menyemangati serta mengingatkan penulis apabila lalai dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Ibu Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si. selaku dosen Pembimbing II, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan sabar dan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta selalu memotivasi dan juga mengingatkan penulis untuk menyelesaikan Tesis ini serta menyelesaikan studi tepat waktu.
6. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau yang dalam hal ini tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang mana telah mendidik dan memberikan dorongan serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
7. Seluruh staf, karyawan/ti Tata Usaha Pascasarjana Universitas Islam Riau dan serta Perpustakaan Pascasarjana dan Perpustakaan Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan penyelesaian Tesis ini.

8. Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini akan dapat bermanfaat dan semoga ilmu yang penulis peroleh berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi Nusa dan Bangsa.

Wabillahitaufikwalhidayah, wassalamualaikum Wr.Wb

Pekanbaru, 02 Agustus 2022
Penulis

Ika Desiyani



DAFTAR ISI

PENGESAHAN TESIS.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	17
1.3.Tujuan Penelitian	17
1.4.Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	19
2.1. Tinjauan Pustaka	19
2.1.1. Konsep Administrasi	19
2.1.2. Konsep Administrasi Publik.....	24
2.1.3. Konsep Organisasi Publik	25
2.1.4. Konsep Manajemen Publik	27
2.1.5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	28
2.1.6. Konsep Kinerja.....	35
2.1.7. Konsep Pegawai Negeri Sipil.....	55
2.2. Kerangka Pemikiran.....	60
2.3. Penelitian Terdahulu	60
2.4. Konsep Operasional	69
2.5. Operasionalisasi Variabel.....	70
BAB III METODE PENELITIAN	72
3.1. Tipe Penelitian.....	72
3.2. Lokasi Penelitian	72
3.3. Informan Penelitian	73
3.4. Jenis dan Sumber Data	74
3.5. Teknik Pengumpulan Data	75
3.6. Teknik Analisa Data.....	76
3.7. Jadwal dan Waktu Kegiatan Penelitian.....	80
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	82
4.1. Kabupaten Rokan Hilir.....	82
4.2. Gambaran Umum Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.....	93

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	97
5.1. Identitas Informan	97
5.2. Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir	99
5.3. Faktor Penghambat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.....	122
BAB VI PENUTUP	124
6.1. Kesimpulan.....	124
6.2. Saran.....	125
DAFTAR KEPUSTAKAAN	126



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1 Data Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	7
II.2 Tabel Operasional Analisis Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir....	71
III.1 Jumlah Informan Penelitian	74
III.2 Tabel Jadwal Kegiatan Penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.....	81
IV.1 Nama-nama Sungai dalam Kabupaten Rokan Hilir Menurut Kecamatan.....	88
V.1 Distribusi Jumlah Informan Menurut Jenis Kelamin.....	97
V.2 Distribusi Jumlah Informan Menurut Umur	98
V.3 Jumlah Informan Menurut Tingkat Pendidikan	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
I.1	Daftar SKP BPKAD Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2020 ..	14
I.2	Tingkat Pendidikan dan Latar Belakang Pendidikan Pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir	16
II.1	Kerangka Pikir Penelitian Analisis Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.....	60



ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN ASET DAERAH (BPKAD) KABUPATEN ROKAN HILIR

ABSTRAK

Oleh

IKA DESIYANI

Kinerja pegawai adalah merupakan sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan untuk tercapainya kinerja pegawai dengan baik. Maka pegawai dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan kata lain kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Tujuan utama penelitian ini adalah Mengetahui dan Menganalisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Adapun indikator penelitian adalah Efisiensi, Efektifitas, Keadilan dan Daya Tanggap. Tipe penelitian adalah deskriptif kualitatif. Jumlah informan penelitian adalah 5 orang dengan Kepala BPKAD sebagai key informan. Teknik pengumpulan data dengan wawancara serta analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data dalam situs yang dikembangkan oleh Miles Huberman. Hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan utama dari penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir, Secara keseluruhan proses untuk menjadi pegawai yang profesional masih jauh dari harapan dan perlu ditingkatkan lagi. Adapun saran yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah Diharapkan kepada pimpinan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bidang keahliannya, hal ini bertujuan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Serta memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai agar pegawai memiliki kemampuan dalam melakukan inovasi terhadap tugas dan fungsinya.

Kata Kunci : Kinerja, Pegawai Negeri Sipil, Analisis.

**PERFORMANCE ANALYSIS OF CIVIL SERVANTS AT THE REGIONAL
ASSETS FINANCIAL MANAGEMENT AGENCY (BPKAD)
ROKAN HILIR REGENCY**

ABSTRACT

By

IKA DESIYANI

Employee performance is the extent to which the employee can carry out the task well in the sense that the implementation is in accordance with the plan, so that satisfactory results are obtained for achieving good employee performance. So employees are required to have quality human resources (HR) who are able to carry out their duties as government officials in accordance with the assigned tasks. Therefore, in order to have a good performance, a person must have a high desire to do and know his job. In other words, individual performance is influenced by job satisfaction. Job satisfaction itself is an individual's feeling towards his job. The main purpose of this research is to know and analyze the performance of civil servants at the Regional Financial and Asset Management Agency of Rokan Hilir Regency. The research indicators are Efficiency, Effectiveness, Fairness and Responsiveness. The type of research is descriptive qualitative. The number of research informants was 5 people with the Head of BPKAD as the key informant. Data collection techniques with interviews and data analysis in this study used data analysis techniques on the site developed by Miles Huberman. From the results of the research and discussion, the main conclusions can be drawn from the research on Performance Analysis of Civil Servants at the Regional Asset Financial Management Agency of Rokan Hilir Regency. Overall, the process to become a professional employee is still far from expectations and needs to be improved. The suggestions that the authors convey in this study are expected to the leadership to place employees according to their educational background and field of expertise, this is intended so that the resulting performance is as expected. As well as providing education and training for employees so that employees have the ability to innovate on their duties and functions.

Keywords: Performance, Civil Servants, Analysis.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan kebutuhan yang sentral dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, instansi harus mempunyai pegawai yang berkompentensi sesuai dengan bidangnya dan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi serta usaha guna mengelola instansi semaksimal mungkin sehingga dengan mempunyai kedisiplinan yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai agar tujuan yang dicapai dapat sesuai dengan harapan.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persimpangan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kinerja (*performance*).

Sebagai unsur aparatur pemerintah, pegawai sekaligus sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada pancasila dan

Undang-Undang Dasar 1945 serta sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Dalam hal ini sangat jelas bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sangat penting, sebagai mana dikemukakan didalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah *in-put* menjadi *out-put* (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Kinerja pegawai adalah merupakan sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan untuk tercapainya kinerja pegawai dengan baik. Maka pegawai dituntut untuk memiliki sumber daya manusia

(SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan kata lain kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. 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.

Kinerja pegawai negeri sipil 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. Pada dasarnya pegawai negeri sipil memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana peraturan undang-undang yang telah ditetapkan oleh pemerintah, menjalankan fungsi pelayanan publik, dan sebagai pengelola pemerintahan. Peran dan fungsi tersebut sudah jelas bahwa pegawai negeri sipil sangatlah penting. Namun tidak semua pegawai tersebut melakukan peran dan fungsinya dengan baik. Banyak pegawai yang bekerja semaunya sendiri, tidak memperhatikan hasil dari pekerjaan mereka. Untuk

menciptakan pemerintahan yang baik, profesional dan berwibawa, pengaruh kinerja pegawai negeri sipil yang baik akan menciptakan suasana yang aman dan nyaman karena hukum benar-benar dijadikan panglima.

Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai salah satu aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan otonomi daerah. Oleh karena itu, pegawai dituntut cepat tanggap, handal, potensial dalam bidangnya, bersikap dan berperilaku penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945, negara, pemerintah serta mengutamakan kesatuan dan persatuan, bermental baik, berwibawa, tangguh, berdaya guna, bersih serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga memiliki kemampuan untuk mengubah tantangan dan hambatan menjadi peluang (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir yang bertugas membantu Bupati menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah. Tugas yang diemban kantor ini merupakan tugas penting yang memerlukan kinerja yang sebanding dengan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan maka langkah yang ditempuh lembaga tersebut adalah tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi professional aparatur, tetapi juga menata lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan disiplin kerja dan penempatan pegawai yang tepat

atau sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan, karena selama ini kinerja aparatur belum optimal sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas pelayanan.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai Badan Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) unsur keuangan sebagaimana amanat pasal 219 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperjelas melalui Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah yang bertanggungjawab dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan umum unsur keuangan daerah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*) yang dilaksanakan oleh dinas teknis daerah.

Selanjutnya pada pasal 280 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan bahwasanya Pemerintah Daerah dalam pengelolaan Keuangan Daerah memiliki kewajiban meliputi :

1. Mengelola dana secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel;
2. Menyinkronkan pencapaian sasaran program Daerah dalam APBD dengan program Pemerintah Pusat; dan
3. Melaporkan realisasi pendanaan Urusan Pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan dari Tugas Pembantuan.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir dan tugas pokok fungsinya

diatur melalui Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.

Secara umum Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam Melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah di bidang Keuangan Daerah. Atau berdasarkan fungsinya Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah menyelenggarakan;

1. Perumusan kebijakan teknis pengelola keuangan dan aset;
2. Pelaksanaan fungsi Bendahara Umum Daerah (BUD);
3. Penyelenggaraan kegiatan teknis operasional dan fungsional di bidang pengelola keuangan dan aset daerah;
4. Pengkoordinasian pengelolaan keuangan dan aset daerah;
5. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengelola keuangan dan aset daerah;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berikut dijelaskan mengenai jumlah dan latar belakang pendidikan pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1 Data Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
Sarjana Strata II (S.2)	3	4,10
Sarjana Strata I (S.1)	43	58,90
Diploma	2	2,73
SLTA Sederajat	23	31,50
Paket C	2	2,73
Jumlah	73	100,00

Sumber : BPKAD Kabupaten Rokan Hilir, 2021

Dari tabel diatas, diketahui jumlah pegawai negeri pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir berjumlah 73 orang, sebagian besar sudah berpendidikan Strata 1 (S1) bahkan ada yang telah berpendidikan Strata 2 (S2), namun masih ada juga pegawai yang hanya berpendidikan SLTA bahkan Paket C sehingga hal ini juga berdampak pada kinerja pegawai tersebut. Dan juga masih ada pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Hal ini juga berdampak langsung terhadap kinerja pegawai tersebut.

Tipologi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah ditetapkan sebagai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten tipe A terdiri atas 1 (satu) sekretariat dan 4 (empat) Bidang, dengan susunan organisasi, terdiri dari :

1. Kepala;
2. Sekretariat;
3. Bidang Anggaran;
4. Bidang Perbendaharaan;
5. Bidang Akuntansi;

6. Bidang Pengelolaan Aset Daerah;
7. UPT.

Sekretariat membawahi 3 (tiga) Sub bagian yaitu

- a. Sub bagian umum dan Kepegawaian;
- b. Sub Bagian Keuangan;
- c. Sub Bagian Perencanaan dan Program.

Bidang Anggaran membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

- a. Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pengeluaran Pembiayaan;
- b. Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung; dan
- c. Sub Bidang Pendapatan dan Penerimaan Pembiayaan.

Bidang Perbendaharaan membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

- a. Sub Bidang Belanja Tidak Langsung dan Pengeluaran Pembiayaan;
- b. Sub Bidang Belanja Langsung; dan
- c. Sub Bidang Pengelolaan Kas Daerah.

Bidang Akuntansi yang membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

- a. Sub Bidang Pelaporan Keuangan;
- b. Sub Bidang Evaluasi Pertanggungjawaban Keuangan; dan
- c. Sub Bidang Akuntansi dan Sistem Informasi.

Bidang Pengelolaan Aset Daerah yang membawahi 3 (tiga) Sub bidang;

- a. Sub Bidang Perencanaan dan Penatausahaan;
- b. Sub Bidang Pengguna dan Pemanfaatan; dan
- c. Sub Bidang Penghapusan dan Pemindahtanganan.

Sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir, maka Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir bertugas

untuk menyelenggarakan fungsi pengelola keuangan daerah yang meliputi penganggaran, perbendaharaan, penatausahaan, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan daerah.

Pada penelitian ini difokuskan pada bagian Perbendaharaan, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir juga berperan sebagai Pejabat Pengelola Keuangan Daerah sekaligus Bendahara Umum Daerah, sebagai mana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelola Keuangan Daerah. Adapun tugas dan fungsi bagian perbendaharaan pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir adalah sebagai berikut :

1. Bidang Perbendaharaan

Kepala Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas pokok melaksanakan Penyusunan, Pengkoordinasian dan Pengendalian dibidang Perbendaharaan. Bidang Perbendaharaan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan Bidang Perbendaharaan;
- b. Pengkoordinasian Bidang Perbendaharaan;
- c. Pelaksanaan Pengendalian di Bidang Perbendaharaan;
- d. Pelaksanaan Pengelolaan Belanja Pegawai.
- e. Penyiapan seluruh Peraturan/keputusan yang berkaitan dengan Keuangan Daerah;
- f. Penyiapan Anggaran Kas Pemerintah Daerah;
- g. Penyiapan Rancangan/draf SPD;

- h. Penerbitan/menandatangani SP2D;
- i. Pelaksanaan Verifikasi Dokumen SPM SKPD beserta kelengkapannya;
- j. Penyimpan seluruh bukti asli kepemilikan kekayaan daerah yang berupa surat berharga;
- k. Pemantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh Bank dan/atau Lembaga Keuangan lainnya yang ditunjuk;
- l. Pelaksanaan dalam mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD;
- m. Penyimpan uang Daerah;
- n. Pelaksanaan penempatan uang daerah dan mengelola/menata-usahakan investasi daerah;
- o. Pelaksanaan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas beban rekening kas umum daerah;
- p. Pelaksanaan pengelolaan pinjaman atas nama daerah;
- q. Pelaksanaan pengelolaan pinjaman atas nama daerah;
- r. Pelaksanaan penagihan piutang daerah;
- s. Pelaksanaan inventarisasi permasalahan di bidang perbendaharaan serta merumuskan langkah-langkah kebijaksanaan pemecahannya untuk dijadikan bahan dalam penentuan kebijakan Kepala Badan lebih lanjut;
- t. Pelaksanaan pengelolaan belanja pegawai;
- u. Pemberian saran dan pertimbangan kepada pimpinan;
- v. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada pimpinan;

w. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

Kantor BPKAD Kabupaten Rokan Hilir ini merupakan pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Rokan Hilir. Yang mana tugas pokoknya adalah membantu kepala Daerah dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang pengelolaan keuangan dan aset serta melaksanakan penyelenggaraan yang dilimpahkan oleh Bupati selaku wakil pemerintah di daerah.

Dimana jika kinerja pegawai menurun itu akan menimbulkan kerugian pada pihak yang bekerja sama dengan nya, contohnya OPD (Operasi Perangkat Daerah). Karena keterlambatan mengumpulkan laporan yang diperlukan oleh pihak bank agar dapat mencairkan dana untuk pencairan dana TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai. Dan jika laporan terlambat untuk dikumpulkan dari pihak BPKAD kepada bank, maka dana tidak akan dapat dicairkan. Karena pihak bank baru akan mecairkan dana nya jika laporan telah diterima. Keterlambatan menyelesaikan laporan akan sangat berakibat fatal bagi pihak tertentu.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dedi Ariesta Parampasi (2015) Kinerja Pegawai Administrasi Keuangan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah (e-Journal Katalogis Volume 3 Nomor 2 2015). Penelitian ini Bertujuan Untuk Mengetahui Prestasi Kerja Administrasi Keuangan Staf Di Kantor Pengelolaan Aset Dan Keuangan Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini Menggunakan Metode Kualitatif Dengan Menggunakan Teknik Bola Salju Untuk Memilih Informan Untuk Tujuan Penelitian. Teknik Pengumpulan Data yang Digunakan Observasi, Wawancara, Dan

Dokumentasi. Prestasi Kerja Staf Administrasi Keuangan Pada Dinas Pengelolaan Aset Dan Keuangan Provinsi Sulawesi Tengah Tidak Berjalan Dengan Baik. Dari 7 Indikator Yang Diperhatikan, 6 Yang Belum Optimal. 1) Objektif, Dalam Hal Finansial Pengelolaan Administrasi, Tidak Melalui Mekanisme Yang Ada. 2) Keuangan Standar Administrasi Tidak Terlaksana Dengan Baik Karena Belum Adanya Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Provinsi Sehingga Sering Terlambat Penyampaian Laporan. 4) Tools Of Fasilitas Terbatas, Khususnya Komputer 5) Kompetensi Sumber Daya Manusia Hanya Terbatas 5 Staf Dan Mereka Berbeda Dengan Keahlian Mereka. 6) Mekanisme Motivasi Belum Optimal Karena Tidak Ada Program Reward Dan Punishment Untuk Staf. Penelitian Menunjukkan Indikator itu. 3) Peluang Telah Berjalan Dengan Baik. Semua Hasil Administrasi Keuangan Proses Dapat Diakses Dan Diterbitkan. Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, penelitian ini menggunakan Teori Wibowo (2007:77) sedangkan peneliti menggunakan teori Dwiyanto (dalam Pasolong, 2010:178). Serta perbedaan terdapat pada teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.

Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Maria Mega Ayu Novrilia, Nina Widowati dan Dyah Hariani (2015) Analisis Kinerja Pegawai Di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Bidang Aset Daerah). Kinerja merupakan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan

organisasi. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk meningkatkan kinerja pegawai tentunya merupakan tugas yang memakan waktu dan proses yang panjang. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Semarang atau lebih dikenal dengan DPKAD Semarang, organisasi yang baru merupakan penggabungan dari Dinas Pendapatan Daerah (Resi) Semarang ke Sekretariat Daerah Semarang. Dinas Keuangan harus memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. organisasi, dalam hal ini tetap bahwa tujuan akhirnya adalah memberikan pelayanan publik yang lebih baik lagi. Kinerja pegawai pada Dinas Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPKAD) Semarang dikatakan belum maksimal karena berdasarkan dimensi yang digunakan untuk menganalisis banyak permasalahan. Dimensi yang menghambat kinerja pegawai di Dinas Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPKAD) Semarang adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan inisiatif.

Penelitian ini memfokuskan melihat kinerja pada bidang perbendaharaan, hal ini dikarenakan bidang perbendaharaan merupakan bidang dengan tupoksi yang paling banyak, serta dari sekian banyak bidang inti pekerjaan yang ada di bidang perbendaharaan, mulai dari pengusulan SPD sampai pada pencantakan SP2D untuk pencairan semua dilakukan pada bidang perbendaharaan. Oleh sebab itu pegawai yang berada dibidang perbendaharaan seharusnya memiliki latar belakang pendidikan keuangan, tapi pada kenyataannya masih ada pegawai yang tidak memiliki latar

belakang pendidikan keuangan sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di BPKAD Kabupaten Rokan Hilir, peneliti menemukan masalah terkait kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Terindikasi pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir belum menjalankan kinerjanya dengan baik, hal ini terlihat dari masih banyaknya pekerjaan pegawai yang tidak selesai tetap pada waktu yang telah ditetapkan, seperti terlihat pada SKP pegawai bagian perbendaharaan yaitu sebagai berikut :

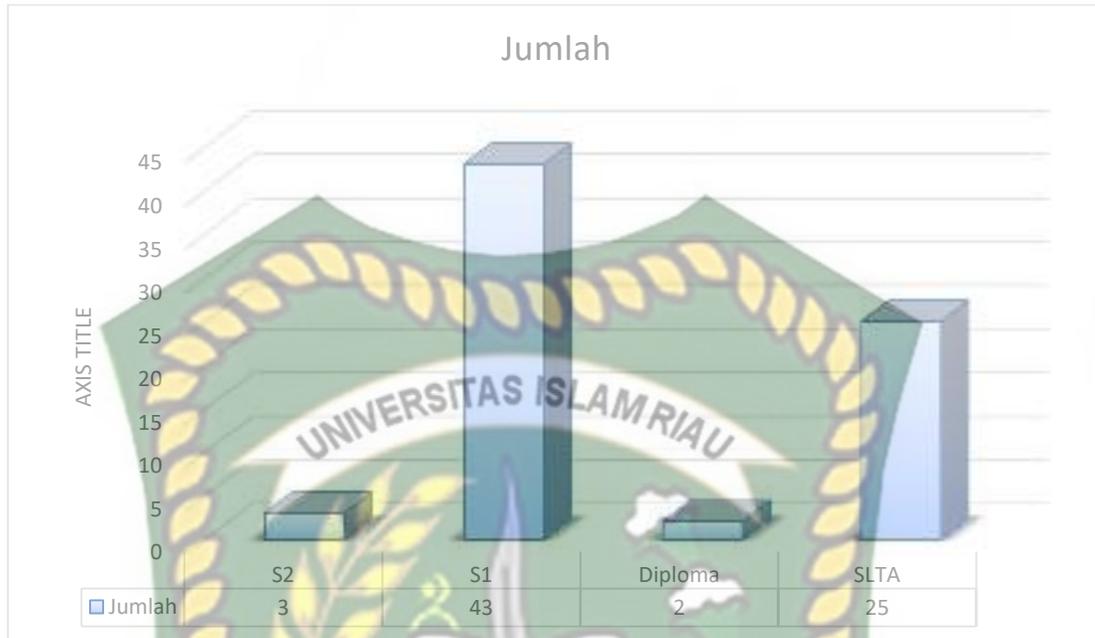
Gambar 1.1 Daftar SKP BPKAD Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2020



Sumber : BPKAD Kabupaten Rokan Hilir, 2021

Berdasarkan data diatas, diketahui hasil penilaian kinerja pegawai pada tahun 2020. Dari data tersebut jelas terlihat masih banyaknya pegawai yang mempunyai kinerja yang rendah yaitu dibawah nilai 80, sehingga jelas terlihat kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir masih tergolong rendah.

2. Kedisiplinan pegawai negeri sipil pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir masih rendah, hal ini terlihat dari jam masuk dan jam pulang pegawai tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, ditambah lagi dengan menggunakan absensi manual selama covid 19 sehingga tidak diketahui mana pegawai yang datang terlambat. Sedangkan peraturan mengenai disiplin pegawai sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang – undangan dan pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan PNS yang tidak menaati yang tidak menaati kewajiban dan / atau melanggar larangan ketentuan Disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
3. Masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan bidang ilmunya sehingga pegawai tidak bisa melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal. Hal ini bertentangan dengan pasal 17 dalam Undang – Undang nomor Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, rasa tau golongan. Sedangkan pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :



Gambar I.2 Tingkat Pendidikan dan Latar Belakang Pendidikan Pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir

Sumber : BPKAD Kabupaten Rokan Hilir

Dari tabel diatas, terlihat tingkat pendidikan pegawai sangat bervariasi namun masih ada yang memiliki latar belakang pendidikan SLTA sederajat, hal ini justru sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Rendahnya tingkat pendidikan dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan beban tugasnya membuat pegawai kewalahan dalam menyelesaikan tugasnya ditambah lagi tidak adanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan mengenai tugas dan fungsi tersebut, sehingga tugas pegawai menjadi terhambat dan membutuhkan bantuan dari pegawai lain sehingga dapat mengganggu kinerja pegawai lainnya.

4. Tidak adanya motivasi dari pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dibuktikan dengan tidak adanya kemauan dari pegawai untuk mengembangkan kemampuan

dan keterampilan secara mandiri dan hanya menunggu pelatihan yang diadakan pemerintah.

5. Belum optimalnya pengawasan yang dilakukan pimpinan dalam pelaksanaan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena tersebut penulis untuk melakukan penelitian mengenai “**Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir?
2. Apakah Faktor Penghambat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian adalah :

1. Mengetahui dan Menganalisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.
2. Untuk Menganalisis Faktor Penghambat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis yaitu penelitian ini diharapkan mampu mengisi dan ikut berpartisipasi dalam perkembangan ilmu administrasi, khususnya administrasi publik dan manajemen.
2. Kegunaan akademis yaitu penelitian ini yaitu sebagai bahan kajian ilmiah dan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Selain itu dapat bermanfaat bagi lembaga – lembaga kajian lainnya yang juga mengkaji masalah Kinerja Pegawai.
3. Kegunaan praktis yaitu penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah mengenai hal – hal prinsip yang harus diperhatikan. Serta sebagai bahan masukan dan informasi bagi pegawai dalam Meningkatkan Kinerjanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Konsep Administrasi

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Administrasi dalam arti sempit yaitu kegiatan tata usaha seperti tulis menulis, surat menyurat.

Pengertian administrasi secara luas menurut Siagian yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011:3) mengatakan: Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang di tentukan sebelumnya Gie yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011: 3) mengemukakan bahwa : Administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan sekelompok orang di dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menyimpulkan, bahwa administrasi merupakan suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam pencapaian suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari hari karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa bekerja sendiri serta membutuhkan orang lain dalam pencapaian tujuanya. Pengertian Administrasi Negara menurut Waldo dalam Kencana dalam bukunya *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia* (2003:33) mengemukakan, bahwa:

Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Berdasarkan pengertian diatas administrasi Negara merupakan gabungan dari manajemen dan organisasi yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan pemerintah.

Siagian dalam bukunya Filsafat Administrasi (2008:7) mengatakan pengertian Administrasi Negara sebagai berikut: Administrasi Negara adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintahan dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara. Definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu kemampuan dan motivasi untuk mendorong orang-orang dan diri sendiri untuk melaksanakan dan menggerakkan suatu organisasi pemerintah.

Sedangkan pendapat Dunsire yang dikutip ulang oleh Keban (2008:2) "administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik. Pengertian Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan,harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafi'ie dkk dalam Pasolong, 2011:6).

Menurut Siagian (dalam Syafri 2012; 9) Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses sama antar dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas

rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagaimana dikemukakan diatas bahwa administrasi adalah sebagai suatu proses kerjasama sekurangnya dua orang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan tersebut diperlukan adanya suatu wadah yang disebut dengan organisasi.

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi apapun bentuknya, baik itu organisasi publik maupun organisasi bisnis. Menurut Zulkifli (2005; 23) pekerjaan pokok yang dimaksud mencakup unsur-unsur umum administrasi dalam perspektif proses.

Menjalankan proses administrasi dalam suatu organisasi tidak lepas dari daya unsure manajemen, sebab manajemen merupakan penggerak agar tujuan dari organisasi dapat tercapai secara sfektif dan efesien. Berapa pendapat diatas maka penulis tertarik untuk kesimpulan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama yang baik yang didasarkan atar rasionalitas tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

Administrasi memiliki beberapa unsur yang karena adanya unsur ini menjadikan administrasi itu ada. Adapun unsur – unsur administrasi dimaksud oleh Anggara (2012;20) adalah sebagai berikut :

1. Unsur dua orang manusia atau lebih; seseorang tidak dapat bekerja sama dengan dirinya sendiri karena itu harus ada orang lain yang secara sukarela atau dengan cara lain diajak turut serta dalam proses kerjasama itu.

2. Unsur tujuan; tujuan yang hendak dicapai dapat ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam proses administrasi itu. Tujuan tersebut dapat ditentukan oleh sebagian, atau oleh seseorang dari mereka yang terlibat.
3. Unsur tugas dan pelaksanaannya; tugas dan pelaksanaannya akan lebih efisien dan ekonomis apabila semua orang yang terlibat mau bekerja sama satu sama lain.
4. Unsur peralatan dan perlengkapan; peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dalam suatu proses administrasi tergantung dari berbagai faktor seperti :
 - a. Jumlah orang yang terlibat dalam proses itu
 - b. Sifat tujuan yang hendak dicapai
 - c. Ruang lingkup serta aneka ragamnya tugas yang hendak dijalankan
 - d. Sifat kerjasama yang dapat diciptakan dan dikembangkan.

Disamping itu, dalam pengertian luas administrasi bisa dilihat dari 3 sudut pandang, sehingga menghasilkan 3 pengertian menurut sudut pandangnya masing – masing oleh Anggara (2012;20) yaitu :

1. Dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses pemikiran, pengaturan, penentuan tujuan hingga pelaksanaan kerja sehingga tujuan yang dimaksud dapat tercapai.
2. Dari sudut fungsi, administrasi merupakan keseluruhan aktivitas yang secara sadar dilakukan oleh setiap orang atau sekelompok orang yang berfungsi sebagai administrator atau pemimpin. Dalam kegiatan tersebut

terdapat berbagai macam tugas (fungsi) kerja, misalnya tugas perencanaan, tugas mengorganisasi, tugas menggerakkan, tugas mengawasi dan sebagainya.

3. Dari sudut pandang kelembagaan, administrasi ditinjau dari manusia – manusia, baik secara perseorangan maupun kolektif yang menjalankan kegiatan – kegiatan guna mencapai hasil, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun orang – orang pengisi organisasi yang dimaksud dalam 3 defenisi diatas menurut Anggara (2012 ; 21) adalah sebagai berikut :

1. Administrator : orang yang menentukan dan mempertahankan tujuan
2. Manajer : orang yang langsung memimpin pekerjaan kearah tercapainya hasil yang nyata
3. Pembantu ahli (*staff*) : terdiri dari para ahli dalam setiap bidang, selaku penasihat (*brain-trust*) dan berfungsi dibidang karya
4. Karyawan : para pelaksana dan pekerja yang digerakkan oleh manajer untuk bekerja, guna menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan.

Mulai dari sini, bisa terlihat bahwa administrasi memiliki ruang lingkup yang bergerak meluas dan tidak hanya sebatas proses ketik mengetik surat, pencacatan atau arti sempit lainnya. Dan ketika diperhatikan lebih seksama, sangat terlihat bahwa administrasi tidak hanya hadir sebagai sebuah proses sederhana yang mudah untuk disepelekan secara legalitas.

2.1.2. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik berusaha melembagakan praktik – praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008:8) mendefinisikan Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia – manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Administrasi public dianggap sebagai organisasi dan administrasi dari unit – unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan kenegaraan. Dimana tujuan kenegaraan tersebut meliputi upaya mewujudkan kesejahteraan rakyat melalui penyediaan barang – barang public dan memberikan pelayanan public (Kristiadi, 1994:23).

Sedangkan Siagian (dalam Waluyo, 2007: 37) mengatakan bahwa administrasi public sebagai keseluruhan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara. Sedangkan menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3) mengemukakan bahwa : “Administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisasi dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manaje) keputusan – keputusan dalam publik.”

Sementara itu, Henry dalam Pasolong (2008:8), mengemukakan bahwa : “Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan sosial.”

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas – tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

2.1.3. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan salah satu unsur utama bagi kelompok orang yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan wadah (tempat) pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya berbagai macam aktivitas bagi pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan komitmen tertentu.

Ada begitu banyak para ahli yang memberikan pendapat mereka tentang organisasi. Salah satunya adalah Siagian (dalam Andry, 2015; 14) yang menyatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Selain pengertian diatas menurut Siagian (2008; 96), hakikatnya organisasi itu dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, organisasi dipandang sebagai “wadah” dan organisasi dipandang sebagai “proses”. Dimana ketika organisasi dipandang sebagai wadah maka organisasi merupakan tempat di mana kegiatan – kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Kemudian ketika organisasi dipandang sebagai proses maka organisasi akan menyoroti interaksi antara orang – orang didalam organisasi itu.

Makmur (2008;108) organisasi terdiri dari dua bagian yang besar, pertama organisasi sebagai wadah atau tempat. Kedua organisasi sebagai proses yang menggambarkan aktivitas yang akan, sedang atau yang dilaksanakan oleh manusia yang bergabung dalam sebuah organisasi.

Struktur organisasi salah satu variable yang memiliki unsure yang akan diuraikan dalam bagian tersendiri berikut ini. Proses dalam organisasi adalah aktivitas yang memadai adanya kegiatan dalam organisasi tersebut. Proses organisasi menurut Robbins (1994; 89) meliputi:

1. Hubungan antara peranan, yaitu hubungan formal dalam jalur organisasi antara para anggota sesuai dengan peranan masing-masing.
2. Pengendalian, yaitu penetapan untuk menilai kemajuan rencana membandingkan hasil yang aktual yang diharapkan.
3. Koordinasi yaitu proses dimana pemimpin mengembangkan pola yang teratur dari usaha kelompok diantara para bawahannya serta kepastian dan kesatuan tindakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. Pembinaan anggota yaitu usaha berencana meliputi keseluruhan organisasi untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi serta pendekatan berencana dalam proses organisasi.
5. Sosialisasi, yaitu proses penerapan nilai dan tata kerja organisasi kepada anggota baru agar mereka berperilaku seperti yang dikehendaki oleh organisasi.

Jadi dapat disimpulkan untuk mencapai tujuan, organisasi sebaiknya membangun dan menjaga hubungan dengan lingkungannya, dengan kata lain dapat

juga dikatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi selain dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

2.1.4. Konsep Manajemen

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Bila dilihat dari literatur literatur yang ada, pengertian manajemen menurut Manulang (dalam Zulkifli, 2015; 4) dapat dilihat dari tiga pengertian :

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
3. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*)

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut :

1. *Encyclopedia of the Social Science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.
2. Haiman, manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha – usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.
3. Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dengan melalui kegiatan orang lain. (dalam Zulkifli, 2015; 5)

Manajemen suatu kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang – orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang – orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut Manager.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip – prinsip dari manajemen. Manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

2.1.5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:623) adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Samsudin (2005:15) mendefinisikan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Sedangkan menurut Wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Follet (dalam Danim, 2009:2), mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan

pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Manajemen adalah seni atau suatu ilmu. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan pengertian sumber daya manusia dalam kamus Bahasa Indonesia (1997:973) adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Istilah Sumber Daya Manusia yang seringkali disingkat dengan “SDM” dalam istilah Bahasa Inggris *human resource*. Kata *human* di Indonesiakan, berarti manusia (untuk kata benda) atau manusiawi (untuk kata sifat). Sedangkan kata *resource* (singular) berarti sumber, seperti sumber air.

Kata *daya* merupakan kata tambahan yang mempunyai arti kekuatan atau power, dalam *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Salim dalam Ruky, 2014:4) mengatakan bahwa *resource* adalah “sumber daya” yang berarti sumber dari daya/kekuatan, jadi sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Husain Usman (dalam Samsudin, 2005:21) memberi pengertian tentang sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan

barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Siagian (1996:40), manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik sifatnya internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Sedangkan Hasibuan (dalam Widodo, 2015:3), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membagi dua pengertian yaitu ilmu dan seni. Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Yani (2012:2), juga membagi manajemen sumber daya manusia menjadi dua, Pertama, manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kedua, manajemen sumber daya manusia (MSDM) diartikan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Ruky (2014:11-13), manajemen sumber daya manusia adalah penerapan konsep dan system manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dari berbagai pendapat di atas ada kemiripan konsep manajemen sumber daya manusia, yaitu pendayagunaan kemampuan manusia dan kompensasinya mulai proses rekrutmen sampai pada karier puncak seseorang yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, dimana tugas dari MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang memuaskan pekerjaannya. Tugas MSDM dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Pengendalian
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja
3. Kedudukan MSDM dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Umar dalam Sunyoto (2013: 4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Dessler dalam Widodo (2015: 2) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (2012: 23) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2003:4) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (dalam Idris, 2016:98) mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial/nonfinansial) di dalam organisasi

bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa – apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan karirnya.

Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja

mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. (Dalam Handoko, 2008:4).

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti : *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada defenisi diatas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*).

2.1.6. Konsep Kinerja

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti:

1. Sesuatu yang dicapai,
2. Prestasi yang diperlihatkan,
3. Kemampuan kerja.

Gilbert (dalam Notoatmojo, 2009:124) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Murphy (dalam Sudarmanto 2009: 8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja. Sedangkan Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Mangkunegara (2000:67), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Hal ini seiring dengan pendapat Prawirosentono (1999:2), yang menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Robbin (dalam Nawawi, 2006: 62) kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Schemerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok/tim dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

Menurut Wibowo (2008: 7), kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Selain itu, menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2008: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Mahsun (2006: 25), 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.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Menurut Tika (2006: 212-122), kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan;
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya;
3. Pencapaian tujuan organisasi; dan
4. Periode waktu tertentu.

Menurut Pasolong (2010: 175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang

digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja/tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu.

Nasucha (dalam Fahmi, 2010: 3), mengemukakan bahwa: “Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif”.

Yuwono (dalam Ruky,2001:175) kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*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. Amstrong dan Baron (1998:15) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Mahsun (2006: 1), organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Mahmudi (2010: 33) organisasi publik merupakan organisasi

birokrasi pemerintahan yang menarapkan kewenangan dan kekuasaan yang legal (formal) dengan adanya kualitas keahlian dalam pola struktur yang hirarkis.

Kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian. Menurut Pasolong (2010:175), kinerja organisasi adalah sebagai totalias hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sedangkan menurut Wibowo dalam Pasolong (2010:176), mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Keputusan Kepala LAN No. 239/1x/6/8/2003).

Berdasarkan uraian di atas, maka Peneliti menyimpulkan bahwa kinerja organisasi publik adalah totalias hasil kerja yang dicapai suatu organisasi birokrasi pemerintahan secara menyeluruh sesuai tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku.

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja dan pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Mahmudi (2010: 12), pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan suatu organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Pelayanan publik tersebut yang menjadi *bottom line* dalam organisasi sektor publik.

Selain itu, menurut Mahsun (2006: 26), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam bukunya pun Mahsun (2006: 34) mengungkapkan bahwa

pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi tahu mengenai apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

Menurut Wibowo (2008: 320), pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2007: 195-196), pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program. kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan

dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program organisasi.

Menurut Mahmudi (2010: 14), pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.

Adapun tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*;
5. Memotivasi pegawai; dan
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi tercapai bisa tercapai. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan suatu kinerja organisasi.

Menurut Mahmudi (2010: 155-156), indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen;
2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan;
3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian;
4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi; dan
5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Di samping itu, menurut Sedarmayanti (2007: 198), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Sementara itu, menurut Mahsun (2006: 71), indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif.

Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Adapun beberapa indikator yang perlu digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 178-180), antara lain yaitu:

1. Produktifitas

Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktifitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output. Konsep produktifitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktifitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Sedangkan yang dimaksud produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai

organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat dapat menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik.

3. Responsifitas

Responsifitas yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat Responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsifitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsifitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki Responsifitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsifitas.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai norma- norma yang berkembang dalam masyarakat.

Selain itu menurut Kumorotomo dalam Pasolong (2010: 180), beberapa indikator kinerja yang dapat dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi publik, antara lain yaitu:

1. Efisiensi

Yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapat laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2. Efektivitas

Yaitu apakah tujuan yang didirikan organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian.

4. Daya tanggap

Yaitu berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak.

Sedangkan menurut Nasucha dalam Pasolong (2010: 180), terdapat lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik, antara lain:

1. Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
2. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan.
3. Efisien, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.

4. Efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
5. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

Jika diamati dari berbagai pendapat di atas, terlihat bahwa indikator untuk mengukur kinerja suatu organisasi dapat didekati dari berbagai pendekatan, baik pendekatan ekonomi, sosial, keorganisasian maupun manajemen. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis elemen indikator-indikator kinerja dengan mengidentifikasi indikator yang dominan yang dipaparkan oleh para ahli di atas, kemudian indikator-indikator yang digunakan akan disesuaikan dengan kondisi organisasi yang diteliti serta permasalahan yang terjadi, sehingga data yang diperoleh akan relevan.

Efisiensi dan efektivitas merupakan indikator yang paling dominan disebutkan di atas. Namun, Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 178) mengembangkan satu ukuran lebih luas yaitu produktivitas yang mana tidak hanya mengukur efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas. Konsep produktivitas digunakan juga untuk menilai seberapa besar pelayanan publik memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. Indikator tersebut termasuk ke dalam indikator produktivitas yaitu terkait dengan *output*/keluaran dari suatu organisasi.

Dengan demikian, indikator produktivitas dapat menjadi suatu tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi, sehingga menjadi sangat penting untuk diteliti. Indikator kualitas layanan merupakan indikator yang sangat penting untuk dijadikan

sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja. Hal tersebut karena banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Kualitas layanan berkaitan erat dengan kepuasan masyarakat yang mengacu pada Responsifitas. Dengan demikian, kualitas layanan tersebut dapat dijadikan salah satu elemen indikator kinerja organisasi. Selanjutnya adalah indikator daya tanggap. Indikator daya tanggap sangat relevan untuk dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi.

Daya tanggap termasuk dalam responsifitas yang ditunjukkan oleh suatu organisasi, sebab Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dengan demikian, daya tanggap dimasukkan dalam indikator responsifitas dalam menilai kinerja organisasi. Suatu organisasi yang memiliki responsifitas rendah otomatis memiliki kinerja yang tidak optimal pula. Hal inilah yang menjadi alasan responsifitas dilibatkan sebagai elemen indikator yang diteliti.

Kemudian adalah indikator keadilan (*equity*) yang mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Namun menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 179), prinsip keadilan termasuk dalam indikator akuntabilitas. Indikator akuntabilitas sendiri merupakan ukuran yang menunjukkan sejauhmana kegiatan yang diselenggarakan sesuai

dengan kehendak publik dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat. Akuntabilitas menjadi penting, karena dengan melihat akuntabilitas suatu organisasi, maka akan dapat diketahui orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, indikator akuntabilitas diikutsertakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja organisasi. Akuntabilitas juga terkadang seperti Responsibilitas yang fungsinya sama penting dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dari beberapa indikator yang dipaparkan oleh para ahli mengenai penilaian indikator kinerja organisasi. Peneliti merumuskan hanya 4 (empat) indikator yang dianggap mewakili dari beberapa indikator yang telah disebutkan sebelumnya dan sesuai dengan keadaan yang ingin diteliti. Adapun indikator yang dipakai meliputi indikator produktifitas, responsifitas, responsibilitas dan indikator akuntabilitas.

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2010: 20), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1. Faktor personal/individual

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

2. Faktor kepemimpinan

Dalam faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.

3. Faktor Team Work

Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;

4. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;

5. Faktor konstektual (situasional)

Pada faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Selain itu, dalam Pasolong (2010: 186-189), dikemukakan pula faktor-faktor yang memengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan menurut Robbins dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi, antara lain yaitu:

- a. Kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan
- b. Kemampuan fisik, yaitu kemampuan untuk diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan.

Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

2. Kemauan

Kemauan atau motivasi menurut Robbins dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik.
- b. Pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila menerima dan membantu pegawai lain.

3. Energi

Energi menurut Jordan E. Ayan dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

4. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai “tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek. Teknologi menurut Danise M. Rousseau dalam Gibson dalam Pasolong (2010:186-189), mengatakan bahwa teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

6. Kejelasan tujuan

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

7. Keamanan

Keamanan pekerjaan menurut George Strauss dan Leonard Sayles dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat.

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2005: 14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *pertama*, faktor individual yang terdiri dari; kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. *Kedua*, faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi. *Ketiga*, faktor organisasi yang terdiri dari; sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*. Menurut Soesilo dalam Tangkilisan (2007: 180-181), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi dimasa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang antara lain yaitu:

1. Struktur organisasi, sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktifitas organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.

3. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedangkan Atmosoepipto dalam Tangkilisan (2007: 181-182), menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor intenal maupaun faktor ekstenal, meliputi:

1. Faktor eksternal yang terdiri dari:
 - a. Faktor Politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuatan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi berkarya secara maksimal .
 - b. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang besar.
 - c. Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2. Faktor internal yang terdiri dari:
 - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelola anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

2.1.7. Konsep Pegawai Negeri Sipil

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai Pegawai Negeri Sipil (PNS), terlebih dahulu perlu diketahui apa yang dimaksud dengan PNS. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara. Menurut Kranenburg PNS adalah pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memegang jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya (dalam Hartini, 2008: 31).

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai

pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai negeri merupakan unsur pendukung pelaksana dalam membantu pemerintah dalam roda pembangunan nasional.

Pada pasal 3 ayat 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara dan pembangunan, dan kemudian dapat disimpulkan bahwa :

1. Pegawai Negeri baik rendah maupun yang berpangkat tinggi adalah unsur apatur negara
2. Sebagai unsur aparatur negara, Pegawai Negeri bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan ketentuan harus bertindak :
 - a. Jujur dalam menjalankan tugasnya tidak melakukan perbuatan yang bersifat Korupsi, Kolusi dan Nepotisme sebagai mana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih.

- b. Adil dalam melaksanakan tugasnya harus bertindak adil, tidak memihak kepada siapapun
 - c. Merata, bahwa kepentingan-kepentingan yang dilayani mempunyai hak sama dengan lainnya.
3. Sebagai unsur aparatur negara, Pegawai Negeri Sipil tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan, menggerakkan serta memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat.

Tugas dan fungsi Pegawai Aparatur Sipil Negara diarahkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Rumusan kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan atau dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan tetapi juga harus mampu menggerakkan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak.

Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mempunyai kewajiban yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, dan larangan serta sanksi administrative yang juga diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut :

1. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah
2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang
4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan
5. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab
6. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik dalam maupun diluar kedinasan
7. Menyimpan rahasia jabatan serta hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
8. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Warga Negara Indonesia;
2. Berusia minimal 18 tahun dan maksimal 35 tahun;

3. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan;
4. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil atau diberhentikan dengan tidak hormat sebagai pegawai swasta;
5. Tidak berkedudukan sebagai calon/pegawai negeri;
6. Mempunyai pendidikan, kecakapan, atau keahlian yang diperlukan;
7. Berkelakuan baik;
8. Sehat jasmani dan rohani;
9. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan pemerintah;
10. Syarat-syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

Adapun kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sebagai berikut:

1. Bahwa setiap PNS wajib setia serta taat sepenuhnya terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar tahun 1945.
2. Bahwa setiap pegawai Negeri Sipil wajib menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab.
3. Bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyimpan rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.

Selain kewajiban-kewajiban tersebut di atas, maka ada pula hak-hak Pegawai Negeri Sipil diantaranya:

1. Bahwa setiap PNS berhak menerima gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
2. Bahwa setiap PNS berhak atas cuti yaitu tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian Analisis Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.

Sumber : Modifikasi Penulis 2021

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema/ gejala yang diteliti berhasil dihimpun oleh penulis sebagian besar dijadikan data dan

referensi pendukung guna mempertegas teori – teori yang telah ada mengenai Analisis Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sekaligus menjadi acuan dalam butir – butir pertanyaan yang nantinya disebarkan kepada responden. Berikut diuraikan beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan judul penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Dedi Ariesta Parampsi (2015) Kinerja Pegawai Administrasi Keuangan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah (e-Journal Katalogis Volume 3 Nomor 2 2015). Penelitian ini Bertujuan Untuk Mengetahui Prestasi Kerja Administrasi Keuangan Staf Di Kantor Pengelolaan Aset Dan Keuangan Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini Menggunakan Metode Kualitatif Dengan Menggunakan Teknik Bola Salju Untuk Memilih Informan Untuk Tujuan Penelitian. Teknik Pengumpulan Data yang Digunakan Observasi, Wawancara, Dan Dokumentasi. Prestasi Kerja Staf Administrasi Keuangan Pada Dinas Pengelolaan Aset Dan Keuangan Provinsi Sulawesi Tengah Tidak Berjalan Dengan Baik. Dari 7 Indikator Yang Diperhatikan, 6 Yang Belum Optimal. 1) Objektif, Dalam Hal Finansial Pengelolaan Administrasi, Tidak Melalui Mekanisme Yang Ada. 2) Keuangan Standar Administrasi Tidak Terlaksana Dengan Baik Karena Belum Adanya Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Provinsi Sehingga Sering Terlambat Penyampaian Laporan. 4) Tools Of Fasilitas Terbatas, Khususnya Komputer 5) Kompetensi Sumber Daya Manusia Hanya Terbatas 5 Staf Dan Mereka Berbeda Dengan Keahlian Mereka. 6) Mekanisme Motivasi Belum Optimal Karena Tidak Ada Program Reward Dan Punishment Untuk Staf. Penelitian Menunjukkan Indikator

itu. 3) Peluang Telah Berjalan Dengan Baik. Semua Hasil Administrasi Keuangan Proses Dapat Diakses Dan Diterbitkan. Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, penelitian ini menggunakan Teori Wibowo (2007:77) sedangkan peneliti menggunakan teori Dwiyanto (dalam Pasolong, 2010:178). Serta perbedaan terdapat pada teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.

Maria Mega Ayu Novrilia, Nina Widowati dan Dyah Hariani (2015) Analisis Kinerja Pegawai Di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Bidang Aset Daerah). Kinerja merupakan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk meningkatkan kinerja pegawai tentunya merupakan tugas yang memakan waktu dan proses yang panjang. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Semarang atau lebih dikenal dengan DPKAD Semarang, organisasi yang baru merupakan penggabungan dari Dinas Pendapatan Daerah (Resi) Semarang ke Sekretariat Daerah Semarang Dinas Keuangan harus memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. organisasi, dalam hal ini tetap bahwa tujuan akhirnya adalah memberikan pelayanan publik yang lebih baik lagi. Kinerja pegawai pada Dinas Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPKAD) Semarang dikatakan belum maksimal karena berdasarkan dimensi yang digunakan untuk

menganalisis banyak permasalahan. Dimensi yang menghambat kinerja pegawai di Dinas Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPKAD) Semarang adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan inisiatif.

Yanti Wulansari (2016) Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Mencapai Tujuan Organisasi di Kabupaten Ciamis. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ciamis yang masih rendah. Hal ini dikarenakan belum optimalnya pemahaman tupoksi pegawai, rendahnya integritas dan komitmen pegawai serta kurangnya tanggung jawab pegawai, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Bagaimana kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan organisasi? 2) Bagaimana hambatan-hambatan dalam kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan organisasi? 3) Bagaimana upaya-upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan organisasi? Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif analitis. Tempat penelitian dilakukan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ciamis. Lamanya penelitian yang penulis lakukan direncanakan kurang lebih 10 bulan, terhitung mulai dari bulan Nopember 2015 sampai dengan bulan Juni 2016, mulai dari tahap peninjauan, pelaksanaan penelitian sampai pada sidang skripsi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, studi lapangan (Observasi dan Wawancara). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa: 1)

Kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan organisasi di Kabupaten Ciamis sudah optimal. 2) Hambatan dalam kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan organisasi di Kabupaten Ciamis diindikasikan karena masih perlunya peningkatan kualitas SDM, dukungan dari atasan, dukungan sarana dan prasarana yang memadai serta tingkat komunikasi, kerjasama dan koordinasi yang belum maksimal. 3) Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan kinerja pegawai, yakni dengan meningkatkan SDM, mengalokasikan dana untuk membangun sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ciamis dalam upaya mencapai tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan optimal.

Regina Deasy Marlina (2017) Analisis Kinerja Aparatur Dalam Pelayanan di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Barat (Jurnal Paradigma, Vol. 6 No.3 2017). Artikel ini berupaya untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja aparatur dalam pelayanan publik di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat. Analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan melalui 3 (tiga) jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan sudah baik walaupun belum optimal, meski

demikian layanan yang diberikan telah menunjukkan kemajuan, hal ini dikarenakan beberapa hal yaitu kemampuan pemanfaatan jam kerja secara efektif, kualitas pekerjaan yang dihasilkan kemudian daya tanggap pegawai juga sudah cukup baik.

Dewi Latifa (2018) Analisis Kinerja Keuangan Daerah di Kabupaten Malang Tahunan Anggaran 2013-2015 Pemerintah adalah suatu organisasi yang diberi kekuasaan untuk mengatur dan mengurus kepentingan dalam meningkatkan tingkat pelayanan dan kesejahteraan dari suatu bangsa dan negara. Adapun peningkatan tingkat pelayanan dan kesejahteraan dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi yang dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya faktor eksternal pemerintah yang dapat diukur dengan analisis kinerja keuangan melalui rasio kemandirian, efektivitas, aktifitas, dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan pada pemerintahan daerah kabupaten Malang tahun anggaran 2013-2015. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Objek penelitian dilakukan secara dinamis untuk menghasilkan konstruksi pemikiran dengan mengambil laporan realisasi APBD. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode analisis yang digunakan melalui logging data atau analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pengelolaan keuangan Kabupaten Malang berdasarkan analisis rasio kemandirian keuangan daerah Kabupaten Malang sampai dengan tahun anggaran 2013-2015 perhitungan rasio kemandirian keuangan daerah masih kurang stabil karena masih mengalami naik turun terhadap hasil perhitungan artinya adalah ketergantungan daerah masih sangat tinggi, terutama terhadap penerimaan dari bantuan pemerintah pusat berupa DAU/DAK. Rasio efektivitas keuangan daerah Kabupaten Malang sangat efektif

karena penerimaan dari sektor seperti pajak daerah dan retribusi daerah. Rasio aktivitas keuangan daerah Kabupaten Malang sebagian besar dana yang dimiliki pemerintah daerah masih diprioritaskan untuk kebutuhan belanja rutin sehingga rasio belanja pembangunan terhadap APBD relatif kecil. Rasio Pertumbuhan keuangan daerah Kabupaten Malang menunjukkan pertumbuhan rata-rata yang positif meskipun ada kecenderungan pertumbuhannya semakin berkurang. Hal ini dapat dilihat dari rasio belanja pembangunan masih sangat kurang.

Anggi Andrian Latif (2015) Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang (Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP) Penelitian ini membahas tentang kinerja pegawai dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pembinaan kinerja pegawai pada dinas pengelolaan keuangan dan aset kota padang yang berjumlah 176 orang. Penarikan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling. sehingga didapatkan sampel sebanyak 88 orang. Alat pengumpulan data berupa angket model skala likert. Teknik analisis data yang diperoleh dari responden hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang sudah diterapkan dengan tinggi (3,62).

Yulita Zanaria dan Aris Sunyoto (2018) Analisis Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Metro (Jurnal Bisnis Darmajaya Vol.4 no. 2 Juli 2018) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja Badan Pengelola Keuangan Aset Kota Metro (BPKAD) dalam mengelola aset daerah. Sebagai Bendahara Umum Daerah, BKAD merupakan dinas teknis yang bertanggung jawab menerima pendapatan daerah dan mengeluarkan uang untuk

kebutuhan daerah melalui kas umum daerah. Dengan kas daerah, suatu daerah dapat mengelola ketersediaan dana yang cukup untuk membiayai pengeluaran daerah. Dalam kas umum daerah juga dapat dilihat seberapa besar kekayaan yang dimiliki suatu daerah. Kas daerah sendiri terdapat dalam neraca komparatif yang merupakan bagian dari laporan keuangan. Hasil penelitian pengelolaan kas telah menerima pendapatan daerah dan mengucurkan dana yang digunakan untuk keperluan belanja daerah. Tata cara penerimaan dan pengeluaran kas yang ditangani langsung oleh bagian pengelolaan kas daerah diatur dalam pedoman pengelolaan pelaksanaan usaha APND Kota Metro dan selama ini bagian pengelolaan kas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan pedoman tersebut. Secara umum kinerja BPKAD Kota Metro dalam mengelola aset lancar belum dikatakan baik dan masih belum optimal, hal ini dapat dilihat berdasarkan indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja BPKAD dalam mengelola aset transparan yaitu akuntabilitas, transparansi, ekonomi, efisiensi dan efektivitas. pendapatan daerah yang masuk ke kas daerah mengalami peningkatan.

Al Juffri (2013) Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau, hal ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor di dinas Pendidikan Kabupaten karimun. Untuk populasi dan sampel peneliti mengambil keseluruhan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang berjumlah 52 orang responden. Penelitian ini menggunakan data primer yang diambil dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh responden yang berjumlah 52 orang dengan

cara sensus. Sedangkan analisa yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang diproses dengan menggunakan persentase, data yang bersifat kualitatif akan digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahpisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Dari hasil analisis yang peneliti lakukan dapat dilihat bahwa Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun pada taraf cukup baik, hal ini pada semua variabel penelitian yaitu Pengetahuan Tentang Pekerjaan, Kualitas Kerja, Produktivitas, Adaptasi, Inisiatif dan Pemecahan Masalah, Kerjasama, Tanggungjawab dan Kemampuan dalam Berkomunikasi dan Berinteraksi. Berdasarkan kriteria penilaian yang ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun tergolong cukup baik. Hal yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini seperti pengelolaan organisasi yang hanya menekankan pada pendekatan prosedur, tetapi harus disempurnakan melalui perubahan visi dan misi, pendekatan, strategi dan kegiatan operasional agar dapat tercipta kerjasama tim yang prima, hubungan kerja berdasarkan pendekatan partisipasi dan kelompok kerja (teamwork) guna dapat mencapai misi organisasi yang efisiensi, efektif dan menuju ke arah yang lebih baik.

Penelitian terdahulu adalah hasil dari penelitian sebelumnya yang dapat menjadi acuan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian, yang memiliki relevansi dan keterkaitan topik. Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan yang menjadi orisinalitas dari masing – masing penelitian. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dan penelitian terdahulu terdapat pada variable penelitian yaitu kinerja pegawai, Subjek penelitian yaitu kinerja dan metode penelitian dengan

menggunakan teknik kualitatif. Sedangkan perbedaannya terdapat pada indikator penelitian. Dan perbedaan terdapat pula pada locus dan waktu penelitian sehingga penelitian ini sangat perlu dilakukan terkait dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Pada prinsipnya penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya namun melakukan pengembangan sekaligus melanjutkan penelitian sebelumnya melalui analisis kinerja pegawai negeri sipil pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir.

2.4. Konsep Operasional

Untuk keseragaman pengertian dalam penelitian ini agar tidak menimbulkan salah pemahaman dan pengertian, maka akan dijelaskan dan dirumuskan beberapa konsep sebagai berikut :

1. Administrasi sebagai keseluruhan proses sama antar dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas dalam pengelolaan anggaran pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir.
2. Organisasi dalam penelitian ini adalah Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir .
3. Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip – prinsip dari manajemen. Manajemen yaitu pengelolaan keuangan pada bidang Perbendaharaan BPKAD Kabupaten Rokan Hilir.
4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

5. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh bidang perbendaharaan dalam mengelola keuangan pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir
6. Efisiensi merupakan pertimbangan keberhasilan pengelolaan keuangan pada BPKAD untuk mendapat laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
7. Efektifitas adalah tujuan yang didirikan oleh pengelola keuangan daerah di BPKAD tersebut tercapai.
8. Keadilan adalah distribusi dan alokasi tugas dan fungsi yang diselenggarakan oleh pegawai pengelola keuangan daerah pada BPKAD sudah memenuhi konsep ketercukupan atau kepastasan.
9. Daya tanggap adalah kemampuan pegawai pengelola keuangan pada BPKAD memenuhi kebutuhan dalam mengelola keuangan daerah.
10. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.5. Operasionalisasi Variabel

Secara terperinci operasionalisasi variabel masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.2 : Tabel Operasional Analisis Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian
1	2	3	4
<p>Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2008: 7).</p>	<p>Kinerja Pegawai</p>	1. Efisiensi	<p>1. Ketercapaian target kinerja</p> <p>2. Keuntungan organisasi</p> <p>3. System pengelolaan keuangan</p>
		2. Efektivitas	<p>a. Keterampilan Kerja pegawai</p> <p>b. Peningkatan prestasi kerja</p> <p>c. Penempatan pegawai</p>
		3. Keadilan	<p>a. Distribusi tugas dan fungsi</p> <p>b. Ketercukupan jumlah pegawai setiap bidang</p>
		4. Daya tanggap	<p>a. Memahami tugas dan fungsi dalam pengelola keuangan.</p> <p>b. Kemampuan dalam mengelola keuangan daerah.</p>

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif yaitu menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang apa yang terdapat pada saat penelitian yang berdasarkan pada pengamatan penulis dilapangan dengan cara mengumpulkan data, mengklarifikasi dan menganalisa sehingga diperoleh rumusan analisa terhadap permasalahan yang dihadapi. Kemudian dengan metode penelitian kualitatif, metode ini berusaha memberikan suatu gambaran mengenai keadaan dilapangan sehingga metode ini bertujuan mengakumulasi data belaka sehingga diperoleh kesimpulan dari penelitian. Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini memakai pendekatan kualitatif, karena hanya menggambarkan apa adanya dari suatu variabel, gejala atau keadaan dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis.

Menurut Sugiyono (2017:8), Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul analisisnya lebih bersifat kualitatif.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir dan di fokuskan pada bidang perbendaharaan.

Penulis memilih Bidang Perbendaharaan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai lokasi penelitian karena penulis melihat bahwa Pegawai pada Bidang Perbendaharaan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir diketahui pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir belum menjalankan kinerja nya dengan baik, hal ini terlihat dari masih banyaknya pekerjaan pegawai yang tidak selesai tetap pada waktu yang telah ditetapkan seperti yang terlihat dari hasil penilaian kinerja pegawai pada tahun 2020. Dari data tersebut jelas terlihat masih banyaknya pegawai yang mempunyai kinerja yang rendah yaitu dibawah nilai 80, sehingga jelas terlihat kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir masih tergolong rendah.

3.3. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi mengenai permasalahan yang berhubungan dengan judul peneliti.

Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat adalah Kepala BPKAD. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan – informan berikutnya, dengan

catatan informan tersebut merasakan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapat dari informan pertama. Berikut dijelaskan informan dalam penelitian ini :

Tabel III.1 Jumlah Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah	Keterangan
1	Kepala BPKAD Kabupaten Rokan Hilir	1	Key Informan
2	Kepala Bidang Perbendaharaan	1	Informan
3	Kepala Sub Bidang Belanja Langsung	1	Informan
4	Staf Perbendaharaan	2	Informan
	Total	5	

Sumber : Olahan Peneliti, 2022

Adapun informan pendukung dari penelitian ini terdiri dari Kepala Bidang Perbendaharaan, Kepala Sub Bidang Belanja Langsung dan Staf Bidang Perbendaharaan. Teknik yang digunakan dalam menentukan informan dalam penelitian ini yaitu teknik sensus. Menurut Supriyanto dan Mahfudz, 2010:188) Sampling jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer. Sumber / data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan dan juga hasil dari kuisisioner. Selain itu, penulis juga melakukan observasi dilapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di lokasi penelitian.

2. Data sekunder. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012: 225). Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur – literatur, jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moeleong (2012: 121) sumber data utama dalam penelitian Kualitatif adalah kata – kata dan tindakan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/ audio, pengambilan foto atau film dalam penelitian ini. Sumber data utama yang digunakan adalah kata – kata dan tindakan orang – orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat yang terkait dengan Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik seperti :

1. Wawancara (Interview)

Untuk mendapatkan data maupun informasi yang mendalam, dalam penelitian ini menggunakan wawancara sebagai teknik utama dalam pengumpulan data, yang diterapkan pada pihak – pihak tertentu yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Penulis melakukan wawancara dengan Kepala BPKAD, Kepala Bidang Perbendaharaan, Kepala Sub Bidang Belanja Langsung dan Staf Perbendaharaan.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2012: 145) yaitu teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala – gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari pendapat tersebut peneliti memahami bahwa, observasi dilakukan pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir untuk melihat secara langsung kinerja pegawai terutama pada Bidang Perbendaharaan.

3. Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen – dokumen, baik dokumen tertulis maupun dokumen tak tertulis seperti gambar dan elektronik. Dokumen – dokumen tersebut dipilih sesuai dengan kajian penelitian (Sugiyono, 2012: 146).

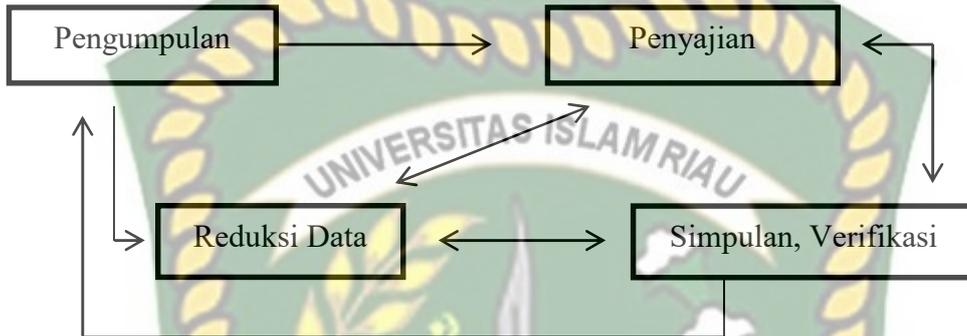
3.6. Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan melalui pendekatan kualitatif, yaitu menjawab dan memecahkan masalah dengan melakukan pemahaman dan pendalaman secara menyeluruh yang bertujuan menghasilkan data yang akurat dari obyek yang diteliti kemudian di paparkan sesuai dengan kondisi dan waktu. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.

Nazir (2011:346) menyebutkan Analisis Data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.

Analisis terhadap data-data yang berhasil dikumpulkan selama kegiatan penelitian dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman (2014:20) dilakukan dengan alur sebagaimana tergambar di bawah ini:

Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Adapun teknik analisis data yang akan digunakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data itu akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan.

2. Display Data (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan

mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Mengambil kesimpulan dan verifikasi

Langkah ketiga dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kegiatan pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dipisahkan satu sama lain, karena keduanya berlangsung secara simultan. Oleh karena itu analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian masih berlangsung (*on going process*) dan analisis pada saat berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya dibuat laporan. Meskipun demikian tahapan analisis dapat dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan untuk menentukan fokus penelitian yang masih bersifat sementara, dan dikembangkan setelah peneliti memulai penelitian. Penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sehingga datanya sampai pada

titik jenuh. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Sebagaimana telah dinyatakan di atas tentang keterkaitan antara pengumpulan dan analisis data, maka hal tersebut memperlihatkan sifat interaktif pengumpulan data dengan analisis data. Bahkan pengumpulan data itu sendiri juga ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data, karena saat pengumpulan data peneliti dengan sendirinya terlibat melakukan perbandingan untuk memperkaya data bagi tujuan konseptualisasi dan kategorisasi.

Ketika pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini, maka keadaan data yang terkumpul masih bersifat kompleks dan rumit, data tersebut ada yang mempunyai makna penting atau tidak penting bagi kebutuhan dan kesesuaian dengan fokus masalah tentang kebijakan, strategi pemerintah, strategi organisasi, sumber daya dan sebagainya. Dengan kata lain dalam proses pengumpulan data tersebut dimungkinkan adanya informasi yang sebenarnya tidak relevan dengan fokus masalah yang ingin diteliti sebagaimana dimaksud, karena pada saat peneliti melakukan wawancara dengan sumber data sangatlah dinamis dan tidak terstruktur.

Mereduksi mencakup kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahkannya kedalam suatu konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan data yang relevan dengan fokus masalah yang datanya dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Namun demikian data tersebut bercampur aduk satu sama lain sehingga peneliti perlu mereduksi untuk dibuat

kategorisasi sesuai tema/fokus masalah. Setelah data tentang fokus direduksi selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu yang lazim dinamakan *display data* (penyajian data) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Display data dalam penelitian ini antara lain disajikan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori dan Tabel. Tujuannya untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (display dan verifikasi).

Teknik analisis deskriptif yaitu cara menentukan dan menafsirkan data yang ada, misalnya tentang situasi yang dialami, satu hubungan kegiatan pandangan dan sikap yang nampak tentang suatu proses yang sedang berlangsung, kelainan yang sedang muncul, kecenderungan yang nampak, pertentangan yang meruncing.

Metode analisis deskriptif kualitatif penulis gunakan untuk menuturkan, menafsirkan data yang telah penulis peroleh dari observasi dan wawancara. Dengan demikian, data yang diperoleh atau terkumpul kemudian ditafsirkan, didefinisikan dan dituturkan sehingga berbagai masalah yang timbul dapat diuraikan dengan tepat dan jelas.

3.7. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir dimulai pada Februari 2022 sampai dengan Juli 2022 seperti rincian penggunaan waktu perkegiatan yang tertera pada tabel berikut :

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Kabupaten Rokan Hilir

Kabupaten Rokan Hilir adalah sebuah kabupaten di Provinsi Riau Indonesia. Ibu kotanya terletak di Bagansiapiapi, kota bersejarah, dan pernah dikenal sebagai penghasil ikan terbesar di Indonesia. Kabupaten ini sebelumnya termasuk ke dalam Kabupaten Bengkalis. Pusat pemerintahan kabupaten berada di tengah-tengah kota Bagansiapiapi, tepatnya di Jalan Merdeka. Kabupaten Rokan Hilir merupakan sebuah Kabupaten baru yang merupakan wilayah pemekaran dari Kabupaten Bengkalis. Kabupaten Rokan Hilir terletak di pesisir timur Pulau Sumatera pada koordinat 1014' sampai 2030' LU dan 100016' hingga 101021' BT dan berhadapan dengan Selat Melaka. Luas wilayah Kabupaten Rokan Hilir adalah 8.881,59 Km² dan penduduk sejumlah 349.771 jiwa.

Rokan Hilir dibentuk dari tiga kenegerian, yaitu negeri Kubu, Bangko dan Tanah Putih. Negeri-negeri tersebut dipimpin oleh seorang Kepala Negeri yang bertanggung jawab kepada Sultan Siak. Distrik pertama didirikan Hindia Belanda di Tanah Putih pada saat menduduki daerah ini pada tahun 1890. Setelah Bagansiapiapi yang dibuka oleh pemukim-pemukim Tionghoa berkembang pesat, Belanda memindahkan pemerintahan kontrolir-nya ke kota ini pada tahun 1901. Bagansiapiapi semakin berkembang setelah Belanda membangun pelabuhan modern dan terlengkap untuk mengimbangi pelabuhan lainnya di Selat Malaka hingga Perang Dunia I usai. Setelah kemerdekaan Indonesia, Rokan Hilir digabungkan ke dalam Kabupaten Bengkalis. Provinsi Riau. Bekas wilayah Kewedanaan Bagansiapiapi yang terdiri dari Kecamatan Tanah Putih, Kubu dan

Bangko serta Kecamatan Rimba Melintang dan Kecamatan Bagan Sinembah kemudian pada tanggal 4 Oktober 1999 ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia sebagai kabupaten baru di Provinsi Riau sesuai dengan Undang-Undang Nomor 53 tahun 1999 dengan ibukota Bagansiapiapi.

Secara Administratif Kabupaten Rokan Hilir telah mengalami beberapa kali pemekaran wilayah sejak terbentuknya pada tahun 1999 yang merupakan pemekaran dari Kabupaten induknya Bengkalis sesuai dengan Undang-undang Nomor 53 Tahun 1999 Tentang Pembentukan Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kuantan Singingi dan Kota Batam. Pada awal berdirinya Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari 6 (enam) Kecamatan yaitu kecamatan Bangko, Kecamatan Tanah Putih, Kecamatan Bagan Sinembah, Kecamatan Simpang Kanan, Kecamatan Rimba Melintang dan Kecamatan Kubu. Seiring dengan bertambahnya waktu dan pertumbuhan penduduk maka dilakukan beberapa kali pemekaran.

Pemekaran pertama di mulai pada Tahun 2002 sesuai perda No 23 Tahun 2002 dilakukan pemekaran kecamatan Bangko menjadi 2 (dua) kecamatan yaitu Kecamatan Sinaboi dan Pasir Limau Kapas. Kemudian Kecamatan Pujud merupakan hasil pemekaran dari Kecamatan Tanah Putih, Kecamatan simpang kanan hasil pemekaran Kecamatan Bagan Sinembah. Masih pada tahun yang sama berdasarkan Perda 24 Tahun 2002 kecamatan di Rokan Hilir bertambah 2 (dua) kecamatan yaitu kecamatan Tanah Putih tanjung Melawan pemekaran dari kecamatan Tanah Putih dan Kecamatan Bangko Pusako pemekaran Kecamatan Simpang Kanan.

Selanjutnya pada Tahun 2004 sesuai perda Nomor 03 Tahun 2004, terjadi pemekaran Kecamatan Batu Hampar dari Kecamatan Rimba Melintang. Pada Tahun 2005 berdasarkan perda Nomor 01 Tahun 2005, pemerintah kabupaten Rokan Hilir berhasil melakukan pemekaran kecamatan baru yaitu Kecamatan Rantau Kopar yang merupakan hasil pemekaran dari Kecamatan Pasir Limau Kapas. Tahun 2010 perda Nomor 02 Tahun 2010 dibentuk Kecamatan Pekaitan yang merupakan hasil pemekaran dari Kecamatan Bangko. Pada Tahun 2011 berdasarkan perda Nomor 27 Tahun 2011 pemerintah Kabupaten Rokan Hilir melakukan pemekaran Kecamatan Kubu yaitu Kecamatan Kubu Babussalam. Setelah lebih kurang 14 (empat belas) tahun Kabupaten Rokan Hilir berdiri, pemerintah Kabupaten Rokan Hilir telah menjadi 18 (delapan belas) kecamatan dan 83 desa. 18 (delapan belas) kecamatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kecamatan Bangko
2. Kecamatan Sinaboi
3. Kecamatan Rimba Melintang
4. Kecamatan Bangko Pusako
5. Kecamatan Tanah Putih Tanjung Melawan
6. Kecamatan Tanah Putih
7. Kecamatan Kubu
8. Kecamatan Bagan sinembah
9. Kecamatan Pujud
10. Kecamatan Simpang Kanan
11. Kecamatan Pasir Limau Kapas

12. Kecamatan Batu Hampar
13. Kecamatan Rantau Kopar
14. Kecamatan Pekaitan
15. Kecamatan Kubu Babussalam
16. Kecamatan Bagan Sinembah Raya
17. Kecamatan Balai Jaya
18. Kecamatan Tanjung Medan

4.1.2. Letak Geografis, Letah Wilayah dan Luas

Kabupaten Rokan Hilir terletak pada bagian pesisir timur Pulau Sumatera, dengan luas wilayah 8. 881,59 KM² atau 888.159 ha, terletak pada kordinat 101'21 BT, terdiri dari pulau-pulau dan lautan. Batas Kabupaten Rokan Hilir yaitu sebagai berikut:

1. Sebelah Utara dengan Selat Malaka.
2. Sebelah Selatan dengan Kabupaten Rokan Hulu dan Kabupaten Bengkalis.
3. Sebelah Barat dengan Provinsi Sumatera Utara
4. Sebelah Timur dengan Kota Dumai

Wilayah Rokan Hilir dialiri beberapa sungai. Berdasarkan data yang ada di daerah ini terdapat 16 batang jalur sungai. Sungai-sungai yang ada di kabupaten ini umumnya menjadi sarana lalu lintas, dapat dilayari perahu, perahu motor (pomong) kapalotor. Penelusuran aliran sungai ini dapat dilayari sampai ke hulu sungai Rokan. Adapun sungai-sungai tersebut adalah; Sungai Rokan, Sungai Daun, Sungai Agas, Sungai Bangko, dan sebagainya. Dari sekian banyak sungai tersebut yang paling penting sebagai sarana perhubungan adalah Sungai Rokan,

yang panjangnya sekitar 350 KM.

Kondisi wilayah Kabupaten Rokan Hilir terdiri beberapa sungai dan palau. Sungai Rokan merupakan sungai terbesar yang melintas sejauh 350 km dari muaranya di Rokan Hilir hingga ke Hulunya di Rokan Hulu. Sebagai sungai terbesar, Sungai Rokan memainkan peranan penting sebagai lalu lintas penduduk dan sumber ekonomi masyarakat. Sungai-sungai lainnya adalah Sungai Kubu, Sungai Daun, Sungai Bangko, Sungai Sinaboi, Sungai Mesjid, Sungai Siakap, Sungai Ular dan Lainnya. Sebagian besar wilayah Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari dataran rendah dan rawa-rawa, terutama di sepanjang Sungai Rokan hingga ke Muaranya. Wilayah ini memiliki tanah yang sangat subur dan menjadi lahan persawahan padi terkemuka di Provinsi Riau.

Kondisi wilayah Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari beberapa sungai dan pulau. Kabupaten Rokan Hilir memiliki 16 sungai yang dapat dilayari olah pompong, sampan dan perahu. Sungai Rokan merupakan sungai terbesar sebagai sarana perhubungan utama dalam perekonomian masyarakat yang melintas sejauh 350 km² dari muaranya di Rokan Hilir hingga ke hulunya di Rokan Hulu.

Berikut ini adalah nama-nama pulau yang ada di Kabupaten Rokan Hilir:

1. Pulau Halang: Kecamatan Kubu
2. Pulau Jemur: Kecamatan Pasir Limau Kapas
3. Pulau Berkey: Kecamatan Bangko
4. Pulau Pedamaran: Kecamatan Pekaitan
5. Pulau Sinaboi: Kecamatan Sinaboi.

Topografi Kabupaten Rokan Hilir ini terdiri dari daerah datar dan rendah dan sebagian lagi dataran tinggi. Daerah yang datarannya rendah adalah sebelah utara, daerah ini terdiri dari rawa-rawa dan merupakan daerah dataran tinggi. Kemudian daerah Kabupaten Rokan Hilir, selain mempunyai daerah datar juga terdiri dari daerah pesisir dan pulau. Pulau-pulau yang ada di Kabupaten Rokan Hilir menyebar di beberapa kecamatan yaitu; Kecamatan Kubu terdapat Pulau Halang, Pulau Jemur di Pasir Limau Kapas, Pulau Berkey, Pulau Pedamaran di Kecamatan Bangko, dan Pulau Sinaboi di Kecamatan Sinaboi.

Sebagian besar wilayah Rokan Hilir terdiri dari dataran rendah dan rawa-rawa, terutama di sepanjang Sungai Rokan hingga ke muaranya. Wilayah ini memiliki tanah yang sangat subur dan menjadi lahan persawahan padi terkemuka di Propinsi Riau.

Kabupaten Rokan Hilir dipengaruhi oleh keberadaan 16 (enam belas) aliran sungai. Sungai Rokan merupakan sungai utama dengan panjang 350 km dan kedalaman 6 – 18 m yang melintasi kecamatan Bangko, Rimba Melintang, dan Tanah Putih. Sungai Rokan berasal dari dua cabang anak sungai yaitu sungai Rokan kanan dan sungai rokan kiri yang hulu anak sungainya di pengunungan bukit barisan pada bagian timur Kabupaten Tapanuli Selatan dan pada bagian barat Kabupaten Rokan Hulu.

Berdasarkan luas dan panjang sungai di Kabupaten Rokan Hilir, Sungai Rokan Merupakan sungai terpanjang dan mempunyai peranan yang penting bagi masyarakat. Yaitu Sebagai Prasarana transportasi sungai, pengairan lahan, sumber air bersih dan memiliki sumber daya perikanan. Adapun secara rinci pemanfaatan Sungai Rokan sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya dengan sumber air bersih, pemanfaatan Sungai Rokan selain untuk keperluan air bersih di Kabupaten Rokan Hilir, juga dimanfaatkan oleh kota Dumai untuk memenuhi kebutuhan airnya. Oleh karenanya di indikasikan bahwa keberadaan sungai ini dapat menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah melalui perjanjian melalui perjanjian pemanfaatan dengan kota Dumai maupun wilayah lainnya yang memerlukan pasokan air;
2. Sungai Rokan keadaannya dipengaruhi oleh pasang surut air laut, maka daerah-daerah rawa tepi sungai ini sangat baik untuk dikembangkan sebagai daerah persawahan pasang surut;
3. Sungai Rokan memiliki potensi sumberdaya ikan, baik berupa penangkapan maupun budidaya perikanan darat. Seperti : aliran sungai Rokan yang terdapat di kecamatan Tanah Putih, merupakan sumber daya Ikan bagi masyarakat setempat. Hasil tangkapan utama yang diperoleh yaitu udang gantung, udang galah, ikan balido dan ikan toman.

Untuk lebih jelasnya sebaran sungai yang terdapat di Kabupaten Rokan Hilir dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.1. Nama-nama Sungai dalam Kabupaten Rokan Hilir Menurut Kecamatan

No	Kecamatan	Nama Sungai
1	Tanah Putih	Sungai Rokan
2.	Kubu	Sungai Rokan
3		Sungai Ular
4		Sungai Tengah
5		Sungai Siandun
6		Sungai Agas
7		Sungai Subang
8		Sungai Lilin
9.	Pasir Limau Kapas	Sungai Daun

10	Bangko	Sungai Serusa
11		Sungai Rokan
12	Sinaboi	Sungai Raja Bejamu
13		Sungai Sinaboi
14		Sungai Bakau
15	Rimba Melintang	Sungai Rokan
16	Bangko Pusako	Sungai Bangko

Sumber: Kabupaten Rokan Hilir Dalam Angka Tahun 2017.

4.1.3. Visi dan Misi Kabupaten Rokan Hilir

Visi Pembangunan Kabupaten Rokan Hilir adalah:

"Terwujudnya Rokan Hilir sebagai Kawasan Industri guna menuju Masyarakat Madani dan Mandiri yang Sejahtera".

Visi tersebut menggambarkan harapan atau keinginan mewujudkan kehidupan masyarakat yang Madani, Mandiri dan Sejahtera dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Masyarakat Madani adalah masyarakat yang beradab dalam membangun, menjalani dan memaknai kehidupannya. Masyarakat yang Madani adalah masyarakat yang demokratis, menjunjung tinggi etika dan moralitas, transparan, toleransi, berpotensi, aspiratif, bermotivasi, sederhana dan konsisten;
2. Kemandirian Daerah adalah kemampuan riil atau nyata pemerintah daerah dan masyarakatnya dalam mengatur dan mengurus kepentingan daerah/ rumah tangganya sendiri menurut prakarsa dan aspirasi masyarakatnya, termasuk didalamnya upaya yang sungguh-sungguh agar secara bertahap bisa mengurangi ketergantungan terhadap pihak-pihak lain (luar) tanpa kehilangan adanya kerjasama dengan daerah-daerah lain yang saling menguntungkan;

3. Masyarakat Sejahtera adalah terpenuhinya keinginan dan harapan hidup yang lebih baik yaitu kemampuan memenuhi kebutuhan konsumsi dasar (pangan, sandang dan papan), kemudahan memperoleh akses terhadap kebutuhan hidup dasar (kesehatan, pendidikan, sanitasi air bersih dan transportasi), adanya jaminan masa depan (investasi untuk pendidikan dan keluarga), peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan kekayaan sumber daya alam bagi masyarakat;
4. Kemajuan-kemajuan yang ingin diraih dimaksud tidak hanya sekedar kemajuan dibidang fisik dan ekonomi saja, akan tetapi kita akan berusaha berupaya kerja keras pula untuk dapat meraih kemajuan-kemajuan pada dimensi mental-spiritual, keagamaan, kebudayaan dan non fisik, agar kehidupan masyarakat benar-benar sejahtera lahir dan bathin.

Sedangkan Misi Pembangunan Kabupaten Rokan Hilir adalah sebagai berikut:

1. Membangun masyarakat Rokan Hilir yang berbudaya melayu, berakhlak, beriman dan bertaqwa;
2. Mengembangkan industri hulu dan hilir sebagai alternatif pengganti sumber pendapatan daerah yang selama ini bersumber dari migas sekaligus membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat;
3. Mengembangkan Sumber Daya Manusia berkualitas melalui peningkatan derajat kesehatan dan derajat pendidikan individu dan masyarakat;
4. Mengedepankan prinsip good governance untuk pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan iklim investasi;

5. Mengembangkan perekonomian yang bertumpu pada perluasan pembangunan infrastruktur pedesaan dan perkotaan untuk pengembangan pertanian, perikanan, perkebunan dan peternakan, dengan penekanan pada peningkatan pendapatan dan kemandirian masyarakat.

4.1.4. Jumlah Penduduk dan Kepadatan Penduduk

Jumlah Penduduk Secara administratif, Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari 18 Kecamatan yang terbentang sedemikian luasnya. Penduduk yang jarang dan tersebar tidak merata menyebabkan Pelayanan Kesehatan kepada masyarakat di beberapa tempat sulit dijangkau. Menurut data terbaru dari BPS Kabupaten Rokan Hilir, jumlah penduduk Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2017 adalah 580.262 jiwa. Dimana kelompok umur terbanyak terdapat pada kelompok umur produktif yaitu kelompok umur 15 – 44 tahun sebanyak 272.496 jiwa atau sekitar 49,39 % dari keseluruhan penduduk Kabupaten Rokan Hilir yang ada (Data tahun 2017).

Sedangkan Kepadatan penduduk Kabupaten Rokan Hilir tahun 2016 yaitu 65,33 orang per Km² meningkat dibandingkan tahun 2017 (62,12 orang per Km²). Kecamatan Bagan Sinembah memiliki kepadatan penduduk tertinggi sebesar 160,67 orang per Km². Rata-rata jiwa per rumah tangga pada tahun 2017 di Kabupaten Rokan Hilir adalah 4,33(4 s/d 5 jiwa per rumah tangga). Rata-rata jiwa/rumah tangga tertinggi sebesar 4.63 yaitu di Bangko dan Kecamatan Pasir Limau Kapas dan terendah adalah Kecamatan Pekaitan (4,10 jiwa/rumah tangga).

4.1.5. Pemerintahan

Kabupaten Rokan Hilir sebagai daerah kabupaten yang baru, secara administrasi telah menyusun organisasi perangkat daerah yang sesuai dengan

Peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Organisasi perangkat daerah dibentuk sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh Kabupaten yang bersangkutan. Pasal 1 (satu) ayat 8 (delapan) perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu Kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari: 1) Sekretariat Daerah 2) Dinas Daerah dan Lembaga Teknis daerah. Kecamatan dan Kelurahan, kemudian ayat 9 (Sembilan) dimasukkan sebagai perangkat daerah untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Pembentukan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir dikukuhkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kuantan Singingi, dan Kota Batam sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2008 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999.

Kabupaten Rokan Hillir secara administrasi dipimpin oleh Bupati dan Wakil Bupati. Untuk membantu kinerja Bupati dan Wakil Bupati dibantu oleh Staf Ahli dan Sekretaris Daerah, Sekretaris Dewan, Dinas dan Lembaga Teknis sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah:

- 1) Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan, Tugas Pokok Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir;
- 2) Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan Dan Tugas Pokok Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir;

Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan Dan Tugas Pokok Lembaga Teknis Daerah Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir.

4.2. Gambaran Umum Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir

Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan Hilir diawali dengan adanya Pembaharuan manajemen sumberdaya aparatur yang ditindaklanjuti dengan kehadiran Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, yang mengubah secara mendasar sistem kepegawaiannya. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, menggunakan sistem kepegawaian terintegrasi (integrasi system) dalam arti Pegawai Negeri Sipil adalah pegawai pemerintah nasional yang digaji oleh Pemerintah Pusat dan siap ditugaskan di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan Pasal 76 Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999, sistem terintegrasi tersebut diubah menjadi sistem terpisah (separated system) artinya ada pegawai pemerintah yang diangkat, digaji, ditempatkan dan diberhentikan oleh Pemerintah Daerah. Sistem Kepegawaian Daerah dikelola secara terpisah dengan sistem kepegawaian pemerintah pusat, berdasarkan rambu-rambu yang ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Selanjutnya untuk menjamin kelancaran pelaksanaan manajemen PNSD berdasarkan pasal 34 A Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dibentuk Badan Kepegawaian Daerah, Badan Kepegawaian tersebut merupakan perangkat daerah

yang dibentuk oleh Kepala Daerah. Kemudian Untuk menjamin efisiensi dan efektifitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah, Pemerintah telah mengeluarkan Kepres RI Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah yang selanjutnya dalam Kepres RI disingkat BKD adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen PNSD dalam membantu tugas pokok pejabat kepegawaian daerah.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir dan tugas pokok fungsinya diatur melalui Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Secara umum Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam Melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah di bidang Keuangan Daerah. Atau berdasarkan fungsinya Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah menyelenggarakan;

1. Perumusan kebijakan teknis pengelola keuangan dan aset;
2. Pelaksanaan fungsi bendahara umum daerah (bud);
3. Penyelenggaraan kegiatan teknis operasional dan fungsional di bidang pengelola keuangan dan aset daerah;
4. Pengkoordinasian pengelolaan keuangan dan aset daerah;
5. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengelola keuangan dan aset daerah;

6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tipelogi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah ditetapkan sebagai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten tipe A terdiri atas 1 (satu) sekretariat dan 4 (empat) Bidang, dengan susunan organisasi, terdiri dari :

1. Kepala;
2. Sekretariat;
3. Bidang Anggaran;
4. Bidang Perbendaharaan;
5. Bidang Akuntansi;
6. Bidang Pengelolaan Aset Daerah;
7. UPT.

Sekretariat membawahi 3 (tiga) Sub bagian yaitu

1. Sub bagian umum dan Kepegawaian;
2. Sub Bagian Keuangan;
3. Sub Bagian Perencanaan dan Program.

Bidang Anggaran membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

1. Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pengeluaran Pembiayaan;
2. Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung; dan
3. Sub Bidang Pendapatan dan Penerimaan Pembiayaan.

Bidang Perbendaharaan membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

1. Sub Bidang Belanja Tidak Langsung dan Pengeluaran Pembiayaan;
2. Sub Bidang Belanja Langsung; dan

3. Sub Bidang Pengelolaan Kas Daerah.

Bidang Akuntansi yang membawahi 3 (tiga) Sub bidang:

1. Sub Bidang Pelaporan Keuangan;
2. Sub Bidang Evaluasi Pertanggungjawaban Keuangan; dan
3. Sub Bidang Akuntansi dan Sistem Informasi.

Bidang Pengelolaan Aset Daerah yang membawahi 3 (tiga) Sub bidang;

1. Sub Bidang Perencanaan dan Penatausahaan;
2. Sub Bidang Pengguna dan Pemanfaatan; dan
3. Sub Bidang Penghapusan dan Pemindahtanganan.

Sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir, maka Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir bertugas untuk menyelenggarakan fungsi pengelola keuangan daerah yang meliputi penganggaran, perbendaharaan, penatausahaan, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan daerah.

Dalam menjalankan fungsi tersebut, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir juga berperan sebagai Pejabat Pengelola Keuangan Daerah sekaligus Bendahara Umum Daerah, sebagai mana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelola Keuangan Daerah.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Identitas Informan

Informan dalam penelitian ini adalah Kepala BPKAD, Kabid, Kasubid dan Staf Bidang Perbendaharaan yang berjumlah 5 orang. Untuk mendapatkan gambaran secara lebih jelas mengenai informan, berikut dideskripsikan identitas informan menurut jenis kelamin, kelompok umur, dan pendidikan terakhir.

5.1.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi emosional informan yang bersangkutan dalam menanggapi Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir. Untuk mengetahui jumlah informan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Tabel V.1 : Distribusi Jumlah Informan Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki – Laki	4	80%
2	Perempuan	1	20%
Jumlah		5	100%

Sumber : Data Olahan Penulis, 2022

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah informan di BPKAD Kabupaten Rokan Hilir jika dilihat dari jenis kelamin laki – laki adalah 4 orang dengan persentase 80%, dan untuk jenis kelamin perempuan adalah 1 orang atau sama dengan jumlah persentase 20%, dari keseluruhan responden yang diwawancara berjumlah 5 orang.

1. Usia Informan

Usia merupakan suatu tingkat kematangan pikiran seorang dalam rangka mengambil keputusan apa yang harus dan tidak dilakukan. Usia merupakan faktor yang sangat baik pada seseorang dalam melaksanakan semua tugas – tugas yang diberikan, selain itu usia juga berpengaruh pada produktivitas kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja, konsentrasi dan ketahanan fisik dalam bekerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kesehatan, daya tahan dan lain – lain. Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut maka dapat dilihat pada tabel V.2 yaitu tabel yang berisikan distribusi jumlah informan pada BPKAD Kabupaten Rokan Hilir.

Tabel V.2 : Distribusi Jumlah Informan Menurut Umur

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	30 – 40	2	60%
2	41 – 50	3	40%
	Jumlah	5	100%

Sumber : Data Olahan Penulis, 2022

Dari data diatas dapat dilihat bahwa rata – rata usia informan berkisar antara 30 sampai dengan 40 tahun, hal ini dilihat dari jumlah informan yaitu 2 orang dari 5 orang informan dengan persentase 60%. Informan yang berusia 41 sampai dengan 50 berjumlah 2 orang dengan persentase 40%.

2. Tingkat Pendidikan Responden

Selain tingkat umur, tingkat pendidikan juga berdampak terhadap kinerja, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh pegawai yang bekerja memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi.

Pendidikan merupakan suatu usaha seseorang dalam rangka memberikan pengembangan terhadap pola pikir orang lain dalam memahami dan menilai sesuatu dimana dari tingkat pendidikan kita akan mengetahui kemampuan seseorang yang cenderung akan mempengaruhi pola pikir serta tingkah laku setiap orang. Pendidikan tidak bisa didapat begitu saja melainkan melalui beberapa tahapan – tahapan baik dari keluarga (non-formal), lingkungan (non-formal), maupun sekolah (formal).

Adapun tingkat pendidikan informan pada penelitian Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.3 : Jumlah Informan Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 1	4	80%
2	Strata 2	1	20%
Jumlah		5	100%

Sumber : Data olahan penulis 2022

Dari data diatas diketahui bahwa untuk identitas informan dilihat dari tingkat pendidikan terdiri dari dua tingkatan, yaitu pendidikan Strata 1 adalah 4 orang dengan persentase 80% dan pendidikan strata 2 adalah 1 orang dengan persentase 20%.

5.2. Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi – fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kerja individu, bersumber dari fungsi – fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/

tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen dan kompetensi dan produktivitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Kinerja pegawai adalah proses sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan. Maka pegawai dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.

Kinerja merupakan kata kunci yang mendominasi semua diskusi, sebagaimana dikemukakan Carter (Suryanto, 2010:8), kinerja merupakan konsep yang luas di dalamnya tercakup memiliki arti yang beragam, untuk audiens yang berbeda, dan konteks yang berbeda. Akibatnya, desain indikator kinerja bagi organisasi swasta dan sektor publik menjadi sulit. Disamping kendala teknis dalam operasionalisasi konsep dan abstrak, seperangkat indikator kinerja yang mungkin sama mungkin dibutuhkan guna menjawab pertanyaan tentang dimensi yang berbeda dari kinerja keduanya. Terdapat dua alasan yang biasa digunakan untuk menjelaskan perbedaan pengukuran kinerja antara organisasi publik dan privat. Pertama, pengukuran kinerja merupakan

sebuah prosedur teknis yang dapat dibandingkan dan langsung. Kedua, adanya tekanan sosial dan politik tertentu pada agen organisasi sektor publik.

Menurut Mardiasmo (Ahdiyana, 2010:4) bahwa system pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu system yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. System pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Lebih lanjut dikemukakan Mardiasmo bahwa pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu agar pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. Kedua, untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing – masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah – masalah ketenagakerjaan lainnya.

Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai salah satu aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan otonomi daerah. Oleh karena itu, pegawai dituntut cepat tanggap, handal, potensial dalam bidangnya, bersikap dan berperilaku penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945, negara, pemerintah serta mengutamakan kesatuan dan persatuan, bermental baik, berwibawa, tangguh, berdaya guna, bersih serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga memiliki kemampuan untuk mengubah tantangan dan hambatan menjadi peluang (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir yang bertugas membantu Bupati menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah. Tugas yang diemban kantor ini merupakan tugas penting yang memerlukan kinerja yang sebanding dengan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan maka langkah yang ditempuh lembaga tersebut adalah tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi professional aparatur, tetapi juga menata lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan disiplin kerja dan penempatan pegawai yang tepat atau sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan, karena selama ini kinerja aparatur belum optimal sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas pelayanan.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai Badan Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) unsur keuangan sebagaimana amanat pasal 219 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperjelas melalui Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah yang bertanggungjawab dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan umum unsur keuangan daerah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*) yang dilaksanakan oleh dinas teknis daerah.

Kinerja secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Untuk mengetahui lebih jauh tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir diuraikan berdasarkan indikator dibawah ini :

1. Efisiensi

Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh organisasi. (Hasibuan, 2005:233)

Pengertian efisiensi itu sendiri telah didefinisikan oleh banyak pakar ekonomi dan manajemen, diantara adalah pengertian Efisiensi menurut Hasibuan yaitu: “Perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan

dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. (Hasibuan, 2005:233)

Efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator mengenai Efisiensi dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden Staf Bidang Perbendaharaan, Julisnawati pada tanggal Rabu 2 Maret 2022, yang menyatakan bahwa :

“Pasti lah, sudah pasti seorang pegawai mengetahui tugas dan fungsi yang telah diberikan kepadanya sesuai dengan jabatan yang diemban, dan setau saya sampai saat ini penetapan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. sampai saat ini kami selalu menjalankan tugas dengan baik, terutama dalam

menginventarisasi dan melaporkan Bidang Perbendaharaan kepada Bupati, sampai saat ini juga kami selalu memberikan laporan Bidang Perbendaharaan tepat waktu seperti yang telah ditetapkan.”

Menurut Afrizal, selaku Staf Perbendaharaan, beliau menyatakan :

“Sampai saat ini saya melihat masing – masing pegawai termasuk saya sendiri sudah mengetahui tugas dan fungsinya, dan memang ini merupakan pokok utama yang dijadikan panutan dalam menjalankan tugas, setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing – masing sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga tidak ada yang mengerjakan tugas diluar tupoksi tersebut, mengenai komitmen, jujur saja masih perlu di tingkatkan lagi, karna masih ada pegawai yang menyelesaikan tugas lewat dari batas waktu yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan tanggapan dari informan staf, diketahui pada umumnya pegawai sudah mengetahui dan memahami tugas dan fungsi yang telah diberikan. Tugas pokok dan fungsi pegawai sudah diatur dalam Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 78 Tahun 2016 telah menetapkan kedudukan, tugas dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Jadi sudah bisa dipastikan pembagian tugas dan fungsi sudah bersifat formal, dan setiap individu dituntut untuk bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah diberikan.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubid Belanja Tidak Langsung Bidang Perbendaharaan mengenai indikator Efisiensi seperti yang dikemukakan oleh Yuma Juanda, yang diwawancara pada Rabu, 02 Maret 2022 adalah sebagai berikut :

“Sampai saat ini kinerja staf sejujurnya masih perlu peningkatan terhadap kinerja, serta masih perlu diadakan pelatihan kepada staf terutama pada Bidang Perbendaharaan, karena Bidang Perbendaharaan sangat banyak dan staf masih banyak yang belum memahami betul mengenai tugas pada Bidang Perbendaharaan ini, mengenai penempatan pegawai saya rasa sudah sesuai dengan bidang ilmu dan tingkat pendidikan yang dimiliki”.

Sedangkan tanggapan dari Adroleila, yang menjabat sebagai Kabid Perbendaharaan, beliau menyatakan :

“Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tugas dan fungsi diberikan sudah diatur secara rinci dalam peraturan bupati, jadi tidak bisa di ganggu gugat, pegawai harus mentaati dan menjalankan tugas yang telah diberikan. Menurut saya mengenai penempatan staf masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun sampai saat ini belum ada masalah yang ditimbulkan, semua berjalan lancar. Tentu staf sudah mengetahui dan memahami secara pasti tupoksi yang telah ditetapkan.”

Dari hasil tanggapan informan Kabid Perbendaharaan diketahui bahwa pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tugas dan fungsi diberikan sudah diatur secara rinci dalam peraturan bupati, jadi tidak bisa di ganggu gugat, pegawai harus mentaati dan menjalankan tugas yang telah diberikan. Menurut saya mengenai penempatan staf masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun sampai saat ini belum ada masalah yang ditimbulkan, semua berjalan lancar. Tentu staf sudah mengetahui dan memahami secara pasti tupoksi yang telah ditetapkan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Syafruddin, selaku Kepala Bidang Perbendaharaan di BPKAD Kabupaten Rokan Hilir Pada Rabu, 02 Maret 2022, beliau menyatakan :

“Kinerja Staf BPKAD Kabupaten Rokan Hilir tergolong cukup baik, ini bisa dilihat dari kemampuan staf dalam menyelesaikan tugas dan fungsi yang telah diberikan dengan baik. Sejauh ini kami sudah menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun ada beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki memang karena keterbatasan saat analisis jabatan dan seleksi PNS sehingga ada beberapa bagian yang masih kosong, untuk mengisi kekosongan tersebut diperlukan

pegawai yang paham dengan orientasi pekerjaan serta diberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.”

Berdasarkan tanggapan informan diatas diketahui pada umumnya staf sudah mengetahui tugas pokok dan fungsinya dan sudah menjalankannya dengan baik, namun pada umumnya belum semua pegawai yang menjalankan tugas yang telah diberikan dengan baik, masih ada pegawai yang kebingungan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, dan juga masih ada pegawai yang sering bertanya mengenai tugas yang diberikan, seperti dalam membuat pelaporan pelaksanaan tugas. Ini akan berdampak pada proses penyelesaian tugas menjadi lamban dan lewat dari waktu yang telah ditetapkan, sebaiknya pegawai harus bisa memahami tugas yang diberikan kepadanya, agar pekerjaan dapat dikerjakan, jadi proses penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Jadi pada indikator personal belum berjalan optimal dan masih perlu ditingkatkan lagi terutama mengenai pemahaman tugas dan fungsi masing – masing pegawai.

Sedangkan berdasarkan observasi penulis saat melakukan penelitian adalah pada umumnya setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing – masing, namun masih ada pegawai yang belum menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, masih banyak pegawai yang bersantai – santai dan melaksanakan tugas apabila sudah diperintah oleh pimpinan atau menunggu mendekati deadline, sehingga pengerjaan menjadi terburu – buru dan hasilnya kurang maksimal.

2. Efektivitas

Efektivitas (*effectiveness*) secara umum dapat diartikan “melakukan sesuatu yang tepat. Efektivitas diartikan berkaitan dengan tepat tidaknya pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Istilah efektivitas sering digunakan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan yakni untuk menggambarkan tepat tidaknya sasaran yang dipilih perusahaan tersebut. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari manfaat atau keuntungan dari sesuatu yang dipilih untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

Efektivitas juga sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan program-program yang direncanakan. Pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan dan memberikan kegunaan bagi perusahaan tersebut. Ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator efektivitas yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan informan Staf perbendaharaan Julisnawati, pada tanggal Rabu, 02 Maret 2022, yang menyatakan bahwa :

“Sampai saat ini saya rasa belum ada ya, palingan memberikan arahan dan masukan saat rapat, pimpinan secara langsung jarang mengawasi kinerja

kami, karna pada umumnya pimpinan sudah memberikan kepercayaan kepada kami untuk menjalankan tugas”.

Selanjutnya tanggapan dari Afrizal, selaku Staf Perbendaharaan, menyatakan bahwa :

“Kami sudah berusaha untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan baik, memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan. Sudah kami selalu memberikan penjelasan kepada masyarakat yang kurang memahami mengenai mekanisme pelayanan yang ada di BPKAD Kabupaten Rokan Hilir”

Berdasarkan tanggapan dari informan staf, diketahui pemimpin terkesan kurang memperhatikan kinerja karyawan serta jarang memberikan dorongan semangat kepada pegawainya. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang individu untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001:186). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Jika seseorang termotivasi, ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, yang jika kebutuhan tersebut tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu. Jika ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, individu yang

termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubbid Belanja Langsung Bidang Perbendaharaan yang diwawancara pada Rabu, 02 Maret 2022 adalah sebagai berikut:

“Kami selalu menjaga komunikasi baik dengan pegawai, hal ini dilakukan agar tidak ada celah antara atasan dan bawahan dalam konteks pekerjaan, sehingga pegawai bebas mengeluarkan pendapat, masukan dan saran serta menyampaikan permasalahan mengenai pekerjaan dan bisa di carikan solusi secara bersama, menjaga komunikasi baik juga dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga hal tersebut juga merupakan salah satu bentuk dari motivasi”.

Selanjutnya tanggapan dari Kabid Perbendaharaan Adroleila, menyatakan bahwa :

“Memberikan motivasi, saya rasa sudah. Kami selalu mengawasi kinerja pegawai, dan apabila terjadi kendala bisa di komunikasikan, serta tidak jarang apabila datang pagi menanyakan kondisi pegawai tersebut terlebih dahulu, agar pegawai merasa diperhatikan dan semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan”.

Dari hasil tanggapan informan Kasubbid Belanja Langsung diketahui bahwa motivasi selalu diberikan, dengan cara dan bentuk yang berbeda – beda. Baik itu dengan menjaga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, memberikan perhatian kepada masing – masing individu dan juga memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2003:95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terindegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan

yang harus dipenuhi. Jadi, motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan, pada Rabu, 2 Maret 2022, beliau menyatakan :

“Tentu, kami tentu memberikan dorongan semangat kepada pegawai, karena yang namanya semangat kerja kadang berubah – ubah, terkadang ada juga pegawai yang mempunyai masalah pribadi, memang seharusnya kita harus bersikap profesionalisme, namun tidak banyak yang mampu menerapkan ke profesionalisme tersebut, disitulah peran pemimpin kembali mengingatkan tujuan organisasi, serta target yang harus dicapai, sebagai pemimpin juga harus memahami kondisi pegawai dan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan pegawai, agar pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai tepat waktu”.

Dari tanggapan informan dan diperkuat dengan tanggapan Kepala Badan BPKAD menyatakan, pemberian motivasi sudah dilakukan oleh pimpinan namun belum optimal, padahal motivasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan, para pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapai karena bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memiliki pengalaman kerja dan lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap sumber daya manusianya, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi, karena kinerja pegawai tidak

sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan pemimpin yang mampu mengayomi dan memotivasi pegawainya agar lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan observasi dilapangan, diketahui bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi kepada bawahannya, hal tersebut dilakukan pada saat rapat dan pertemuan tertentu. Namun dari sisi pegawainya, masih banyak pegawai yang bersikap tidak profesionalisme dan mencampur adukkan masalah pribadi di dalam pekerjaan, hasilnya dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak fokus. Sehingga banyak timbul kesalahan dari hasil kerja, dan pekerjaan tersebut dikerjakan berulang – ulang.

Pemimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang – orang yang dipimpin. Mau mendengarkan masukan bawahan. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak kemudian hari.

3. Keadilan

Keadilan adalah kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal, baik menyangkut benda atau orang. Tapi, menurut kebanyakan teori juga, keadilan belum lagi tercapai: "Kita tidak hidup di dunia yang adil". Kebanyakan orang percaya bahwa ketidakadilan harus dilawan dan dihukum, dan banyak gerakan sosial dan

politis di seluruh dunia yang berjuang menegakkan keadilan. Tapi, banyaknya jumlah dan variasi teori keadilan memberikan pemikiran bahwa tidak jelas apa yang dituntut dari keadilan dan realita ketidakadilan, karena definisi apakah keadilan itu sendiri tidak jelas. Keadilan intinya adalah meletakkan segala sesuatunya pada tempatnya.

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara masalah keadilan menjadi masalah penting dalam rangka memberikan jaminan rasa aman dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, hak asasi manusia dan memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa. Keterbukaan dalam pengertian sikap dan perilaku yang dilakukan pemerintah dan pejabat publik dewasa ini, merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari dengan cara apapun dan oleh negara manapun terkait dengan derasnya arus informasi dan teknologi di era global dalam berbagai bidang kehidupan. Keterbukaan arus informasi dan teknologi, khususnya di bidang hukum, telah menjadi bahan pemikiran bagi setiap negara untuk dapat melaksanakan jaminan keadilan bagi warga negaranya sejalan dengan tuntutan supremasi hukum, demokratisasi dan hak asasi manusia (HAM).

Perbuatan adil, tidak hanya merupakan idaman manusia, tetapi juga diperintah Tuhan apapun agamanya. Bila suatu negara terutama pemerintah, pejabat publik dan aparat penegak hukumnya mampu memperlakukan warganya dengan “adil” dalam segala bidang, niscaya kepedulian (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) warga negara dalam rangka membangun negara serta memperkuat persatuan dan kesatuan dapat terwujud. Keadilan pada umumnya relatif dan kadang sulit diperoleh. Untuk memperoleh keadilan biasanya diperlukan

pihak ketiga sebagai penengah, dengan harapan pihak tersebut dapat bertindak adil terhadap pokok-pokok yang berselisih. Oleh karena itu pihak ketiga tersebut harus netral, tidak boleh menguntungkan salah satu pihak. Jadi adanya pihak ketiga dalam rangka menghindari konfrontatif antara yang sedang berselisih.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator keadilan yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden Staf Perbendaharaan Julisnawati, pada tanggal Rabu, 2 Maret 2022, yang menyatakan bahwa :

“Ya, sudah jelas kami saling membantu dalam menyelesaikan namun tentu yang sifatnya masih dalam bidang yang sama dan apabila diperlukan kami juga berkoordinasi dengan bidang lain dalam penyelesaian tugas”.

Menurut Afrizal, selaku Staf Perbendaharaan, beliau menyatakan :

“Inti dari kekompakan tim adalah kemauan kerjasama dan menjaga komunikasi, apabila dalam komunikasi yang satu dengan yang lain kurang harmonis, maka dalam menjalankan tugas pun akan terhambat”.

Berdasarkan tanggapan dari informan staf, pada umumnya pegawai sudah saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan volume kerja yang banyak dalam jangka waktu yang relative singkat maka pekerjaan tersebut tidak akan bisa diselesaikan hanya mengandalkan satu orang saja. Kerjasama tim sangat diperlukan dalam sebuah organisasi guna meningkatkan efisiensi kerja. Jika sebuah organisasi tidak memiliki kerja sama yang kuat antara pegawainya, maka hasil kerjanya tidak akan memuaskan dan tidak efisien (tepat waktu). Organisasi sendiri terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka

mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan kerjasama tim guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubbid Belanja Langsung Bidang Perbendaharaan mengenai indikator Keadilan, yang diwawancara pada Rabu, 2 Maret 2022 adalah sebagai berikut :

“Saya melihat staf sudah kompak dalam menyelesaikan pekerjaan dan saling membantu satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan, solidaritas antar sesama pegawai sudah cukup bagus”.

Sedangkan tanggapan dari Bapak, yang menjabat sebagai Kabid Perbendaharaan, beliau menyatakan :

“Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, dan pegawai selalu kompak dalam menjalankan tugas yang diberikan, dalam mengerjakan tugas ada yang namanya division of work, dan itu benar dijalankan oleh pegawai, serta saling membantu dalam menyelesaikan tugas tersebut.”

Dari hasil tanggapan informan Kabid Perbendaharaan diketahui bahwa pegawai sudah melaksanakan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. System kerja yang diterapkan pegawai adalah dengan membagi pekerjaan yang diberikan dengan pegawai lain namun masih dalam bidang yang sama serta saling membantu apabila ada kendala dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Rokan Hilir Pada Rabu, 02 Maret 2022, beliau menyatakan :

“Saya melihat pegawai sudah cukup kompak dalam menyelesaikan pekerjaan, saling bekerjasama, berkoordinasi dengan pegawai lain dan juga meminta pendapat dan arahan dari pimpinan apabila ada kendala dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, kekompakan yang ditunjukkan sudah cukup bagus dan solid”.

Berdasarkan tanggapan informan dan diperkuat oleh Kepala BPKAD menyatakan pada umumnya pegawai sudah kompak dalam menjalankan tugas, Adanya system pembagian pekerjaan yang diterapkan, sehingga tidak ada pegawai yang hanya bersantai pada jam kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Sopiah (2008:3) bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya – upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dari pada jumlah dari masukan individu – individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya – upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah masukan individu tersebut. jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dari pada kinerja per individu di suatu organisasi maupun perusahaan.

Tanggapan informan sesuai dengan realita dilapangan, menurut hasil observasi peneliti, sebagian besar pegawai sudah kompak dalam menjalankan tugas, karena memang sebagian besar pekerjaan yang diberikan memang mengharuskan untuk kerjasama dan juga pegawai sudah mampu menjalin komunikasi dan berkoordinasi dengan pegawai lain dalam menjalankan tugasnya.

Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha – usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kerja yang lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahakan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul dari pada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

4. Daya Tanggap

Menurut Kotler dan Keller (2009:53) “Daya tanggap merupakan kesediaan membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat.” Dalam dimensi ini suatu perusahaan harus memberikan pelayanan dan menanggapi permintaan dari sudut pandang pelanggan bukan sudut pandang perusahaan. Menurut Kotler dan Keller (2009:53) yang menyatakan bahwa “Daya tanggap berkenaan dengan kemampuan karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan saja jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat, apabila karyawan cepat tanggap melayani pelanggan maka perusahaan akan mendapat simpati dari pelanggan itu sendiri”.

Responsifitas yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat Responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsifitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsifitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki Responsifitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Dimensi Responsiveness (ketanggapan) yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan pelayanan dengan cepat sesuai jangka waktu yang telah dijanjikan. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini berkaitan dengan akal dan cara berfikir pegawai yang ditunjukkan pada pelanggan.

Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapat pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif (Parasuraman, 2001:52).

Suatu organisasi sangat menyadari pentingnya kualitas layanan daya tanggap atas pelayanan yang diberikan. Setiap orang yang mendapat pelayanan sangat membutuhkan penjelasan atas pelayanan yang diberikan agar pelayanan tersebut jelas dan dimengerti. Untuk mewujudkan dan merealisasikan hal tersebut, maka kualitas layanan daya tanggap mempunyai peranan penting atas pemenuhan berbagai penjelasan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Apabila pelayanan daya tanggap diberikan dengan baik atas penjelasan yang bijaksana, penjelasan yang

mendetail, penjelasan yang membina, penjelasan yang mengarahkan dan yang bersifat membujuk, apabila hal tersebut secara jelas dimengerti oleh individu yang mendapat pelayanan, maka secara langsung pelayanan daya tanggap dianggap berhasil, dan ini menjadi suatu bentuk keberhasilan prestasi kerja.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator daya tanggap yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut:

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden Staf Perbendaharaan Julisnawati pada tanggal Rabu, 02 Maret 2022, yang menyatakan bahwa :

“Kami sudah berusaha untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan baik, memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan.”

Selanjutnya tanggapan dari Afrizal selaku staf Perbendaharaan, menyatakan bahwa :

“Mengenai system kerja pada BPKAD sendiri terutama Bidang Perbendaharaan pada umumnya sudah berjalan dengan baik, system kerja yang diterapkan kerja sama yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga apabila ada permasalahan yang ada dalam pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik, mengenai sarana dan prasarana pada BPKAD untuk menunjang pekerjaan sudah memadai sehingga diharapkan dapat memperlancar pekerjaan pegawai”.

Dari tanggapan informan diatas diketahui pegawai BPKAD dalam menjalankan tugas menggunakan system kerjasama dan pembagian tugas dengan sesama pegawai, namun hal ini tidak berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai, masih ada pegawai yang bermalas – malasan dalam menjalankan tugas padahal dari segi sarana dan prasarana sudah memadai dan lengkap untuk menunjang

pekerjaan, namun hal tersebut tidak cukup untuk menumbuhkan semangat pegawai untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubid Belanja Tidak Langsung Bidang Perbendaharaan, yang diwawancara pada Rabu, 2 Maret 2022 adalah sebagai berikut :

“Sejauh ini system kerja sudah ada dan sudah diterapkan pegawai dalam menjalankan tugas, dari segi sarana dan prasarana sudah memadai, namun masih ada pegawai yang belum melaksanakan tugas dan fungsinya, masih ada pegawai yang bermalas – malasan masuk ke kantor serta tugas tidak dilaksanakan dengan baik.”

Sedangkan tanggapan dari Bapak, yang menjabat sebagai Kabid Perbendaharaan, beliau menyatakan :

“Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, kami berupaya membagi tugas kepada pegawai sesuai dengan bidang keahliannya dan diharapkan pekerjaan tersebut selesai seperti yang diharapkan, namun tidak semua pegawai mampu menjalankan, masih ada pegawai yang sebetulnya mampu mengerjakan tugas tapi tidak menjalankan tugas yang diberikan dengan baik. Sementara sarana dan prasana sudah tersedia dan memadai”.

Dari hasil tanggapan informan Kabid Perbendaharaan diketahui dalam menjalankan tugas dan fungsinya pegawai menerapkan system pembagian tugas dan kerja sama. Namun tidak semua pegawai yang mau bekerjasama dan mau menjalankan tugas yang diberikan, masih ada pegawai yang bersantai – santai dan bermain di kantor. Sehingga tugas yang diberikan tidak terlaksana dengan baik dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Rokan Hilir Pada Rabu, 2 Maret 2022, beliau menyatakan :

“Kinerja pegawai Bidang Perbendaharaan khususnya sudah baik, namun masih terdapat beberapa permasalahan, diantaranya tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah, kami sudah beberapa kali memberikan teguran, namun belum ada perubahan yang signifikan terjadi. System kerja diterapkan adalah pembagian tugas, semua tugas didistribusikan secara merata kepada seluruh pegawai dengan waktu yang telah ditetapkan, namun masih ada pegawai yang belum menyelesaikan tugas sampai pada waktu yang ditetapkan, seperti melaporkan jumlah Bidang Perbendaharaan di Kabupaten Rokan Hilir, sarana dan prasarana sudah memadai dalam menunjang pekerjaan, sedangkan pekerjaan belum juga dilaksanakan dengan optimal, kedepan kami akan bertidak tegas dalam merubah perilaku pegawai khususnya pada Bidang Pendaharaan”.

Dari tanggapan informan diatas, diketahui pegawai menjalankan system pembagian tugas dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan sehingga tugas, para pegawai telah bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk. Namun masih ada pegawai yang belum melaksanakan tugasnya dengan baik, serta masih ada juga pegawai memberikan laporan lewat dari waktu yang telah ditentukan. Hal ini disebabkan oleh sikap kurang disiplin pegawai dan kelalaian pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga kuantitas pekerjaan di Bidang Perbendaharaan Rokan Hilir belum tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Sistem kerja merupakan suatu ilmu yang terdiri dari teknik dan prinsip untuk mendapatkan rancangan (desain) terbaik dari system kerja. Teknik dan prinsip ini digunakan untuk mengatur komponen- komponen system kerja yang terdiri dari manusia dengan sifat dan kemampuannya, bahan, perlengkapan, dan peralatan kerja, serta lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga dicapai tingkat efisiensi dan produktifitas yang tinggi yang diukur dengan waktu yang dihabiskan, tenaga yang dipakai serta akibat – akibat psikologis dan sosiologis yang ditimbulkan.

Berdasarkan observasi peneliti pada indikator ini yaitu pembagian tugas memang sudah dilaksanakan berdasarkan tugas dan fungsi, fasilitas kerja, sarana dan prasarana sudah memadai dalam menjalankan pekerjaan, namun dari segi kultur masih belum memadai, masih banyak pegawai yang bermalas malasan dalam bekerja, sehingga menyebabkan pegawai yang lain ikut terpengaruh untuk bersantai – santai dan tidak menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan tanggapan informan diatas menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah belum optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, serta secara lebih jauh dapat menurunkan produktivitas organisasi. Lingkungan kerja itu sendiri merupakan situasi dan tempat kerja pegawai. Seseorang individu yang berada pada lingkungan kerja akan senantiasa berinteraksi dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam memotivasi pegawai. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang solid, menyenangkan dan adanya kenyamanan agar para pegawai dapat termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dan tepat waktu.

5.3. Faktor Penghambat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir.

Adapun faktor penghambat pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang kurang memahami tentang tugas yang telah diberikan, sehingga pegawai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan juga masih ada pegawai yang menempati jabatan bukan dari bidang

ilmu yang dimiliki, belum memiliki skill dan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga pegawai tidak serius dalam menjalankan tugasnya. Bahkan banyak pegawai yang bersantai – santai dan tidak melaksanakan pekerjaannya.
3. Masih banyak pegawai yang bersantai – santai pada jam kerja, sedangkan pegawai lain mengerjakan tugasnya, hal ini mempengaruhi pegawai lain untuk ikut bersantai dalam mengerjakan tugas. Serta rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir, masih banyak pegawai yang datang hanya untuk absen dan tidak melakukan pekerjaan apapun.



BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan utama dari penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir, Secara keseluruhan proses untuk menjadi pegawai yang profesional masih jauh dari harapan dan perlu ditingkatkan lagi, hal ini disebabkan sebagian besar staf atau pegawai pada bidang perbendaharaan sudah mengetahui tugasnya namun belum menjalankan tugas secara maksimal, hal ini dibuktikan masih banyaknya program – program yang ditetapkan tetapi belum berhasil dilaksanakan sampai akhir tahun tersebut. Dan juga masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin di Kantor BPKAD Kabupaten Rokan Hilir sehingga menimbulkan rasa iri dari pegawai lain dan mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat demikian.

Adapun faktor penghambat pada penelitian ini yaitu sebagai berikut : Masih adanya pegawai yang kurang memahami tentang tugas yang telah diberikan, sehingga pegawai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan juga masih ada pegawai yang menempati jabatan bukan dari bidang ilmu yang dimiliki, belum memiliki skill dan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga pegawai tidak serius dalam menjalankan tugasnya. Bahkan banyak pegawai yang bersantai – santai dan tidak melaksanakan pekerjaannya. Masih banyak pegawai yang bersantai – santai pada jam kerja, sedangkan pegawai lain mengerjakan tugasnya, hal ini mempengaruhi

pegawai lain untuk ikut bersantai dalam mengerjakan tugas. Serta rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir, masih banyak pegawai yang datang hanya untuk absen dan tidak melakukan pekerjaan apapun.

6.2. Saran

Adapun saran yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada pimpinan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bidang keahliannya, hal ini bertujuan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Serta memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai agar pegawai memiliki kemampuan dalam melakukan inovasi terhadap tugas dan fungsinya.
2. Diharapkan pemimpin agar lebih memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugas, bisa saja pemimpin menerapkan prinsip reward and punishment untuk memotivasi pegawai dan juga pemimpin diharapkan untuk selalu mengingatkan pegawai tentang tujuan kegiatan dan target yang harus dicapai dalam organisasi.
3. Diharapkan pemimpin untuk lebih mengawasi pegawai, sehingga tidak ada lagi pegawai yang bermain – main pada saat jam kerja. Serta diharapkan kepada pegawai agar lebih disiplin dalam menjalankan tugas, sehingga tidak ada lagi pegawai yang keluyuran pada saat jam kerja diluar kegiatan dinas.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, 2014. *Sistem Manajemen Kinerja, Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama*, Jakarta. Harijanja, Marihot Tua Effendi.
- Achmad S Ruky, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, Penerbit : PT. Gramedia.
- Andry, Hendry. 2015. *Perilaku dan Etika Administrasi Publik*. Marpoyan Tujuh. Pekanbaru.
- Anggara, Sahya, 2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Pustaka Setia.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Cetakan Ke-2*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Danang Sunyoto. 2013. *Dasar – dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta. CAPS.
- Danim, Sudarwan. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional. Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *“Manajemen Sumber Daya manusia”*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka. Depdikbud, 1997. Studi Kasus. Jakarta: Depdikbud.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*,. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja.
- Muchlas, Makmur. (2008). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University. Press.

- Nawawi, H. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah. Mada University Press. Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya*, Jakarta, Arcan
- Sadili Samsudin (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Samsudin. Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Sondang P. Siagian, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*,. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suyadi Prawirosentono.1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta;BPFE.
- Sugiyono (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo, 2008. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Widodo, Joko, 2006, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayumedai Publishing. Jakarta.
- Yani, M, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Zulkifli, 2005. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Pekanbaru. UIR Press.
- Zulkifli, Nurmasari, 2015. *Pengantar Manajemen*. Marpoyan Tujuh. Pekanbaru.