

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA INSTITUSI BAGIAN UMUM
DAN PROTOKOL SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TANA TIDUNG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

JUSRIANSYAH

NIM. 500646521

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

Abstrak**KINERJA INSTITUSI BAGIAN UMUM DAN PROTOKOL
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TANA TIDUNG**

Jusriansyah

Jusriansyah07@gmail.comProgram Pasca Sarjana
Magister Administrasi Publik
Universitas Terbuka

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah sulit dilakukan secara obyektif. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Kinerja bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil atau *the degrees of accomplishment* (Keban, 2004 :192). Pemberian kinerja oleh bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung selaku aparatur pemerintah kepada bupati, wakil bupati, dan asisten serta SKPD yang ada di lingkungan pemerintahan Kabupaten Tana Tidung, serta masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung diukur melalui Balance Scorecard yang mempunyai 4 prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung adalah Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, kepemimpinan, sistem, anggaran.

Keyword: Kinerja, Institusi Bagian Umum dan Potokol

Abstract

PERFORMANCE OF THE INSTITUTIONS AND PROTOCOL GENERAL SECRETARIAT
OF REGENCY TANA TIDUNG

Jusriansyah
Jusriansyah07@gmail.com

Graduate program
Master of Public Administration
open University

Measuring the success or failure of government agencies in carrying out their duties and functions, which can inform the level of objective and measurable success of the implementation of the programs of government agencies disuatu difficult to do objectively. Information on the performance of the apparatus and the factors that affect the performance of the apparatus involved is very important to be known, so that the performance measurement apparatus should be interpreted as an evaluation exercise to assess or see the success and failure of the tasks and functions assigned to him. Performance General section and Tana Tidung Protocol should be appropriate to the mission that has been set as the foundation to perform the duties. Thus the performance (performance) is the level of achievement or the degrees of accomplishment (Keban, 2004: 192). The provision of public services by the General section and Protocol Tana Tidung as government officials to the regent, deputy regent, and assistants and SKPD in the governmental environment Tana Tidung, and the public (public) is the embodiment and the function of the state apparatus as a public servant (servant) , as well as civil servants. Performance of General and Local Government Protocol Tana Tidung measured through the Balanced Scorecard has 4 the perspective that is the perspective of the financial perspective of the customer, the perspective of internal business processes, the perspective of learning and growth. Several factors affect the performance of General and Local Government Protocol Tana Tidung is the Human Resources (HR), facilities and infrastructure, leadership, systems, budget.

Keyword: Performance, The Institutions and Protocol General.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ KINERJA INSTITUSI BAGIAN UMUM DAN PROTOKOL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TANA TIDUNG” adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tarakan, Juni 2016

Yang menyatakan,



JUSRIANSYAH

NIM. 500646521

**PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : KINERJA INSTITUSI BAGIAN UMUM DAN PROTOKOL
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TANA TIDUNG

NAMA : **JUSRIANSYAH**


NIM : 500646521

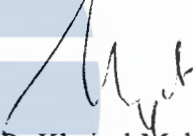
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Endang Wahyuningrum, M.Si
NIP.



Dr. M. R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si
NIP. 19710510 199803 1 004

Penguji Ahli :

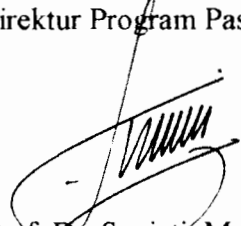

Prof. Dr. A Aziz Sanapiah, M.P.A
NIP.

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Administrasi
Program Magister Administrasi Publik,


Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Dr. Suciati, M. Sc, Ph. D
NIP. 19520213 198503 2 003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

NAMA : JUSRIANSYAH
 NIM : 500646521
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90
 JUDUL TAPM : KINERJA INSTITUSI BAGIAN UMUM DAN
 PROTOKOL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
 TANA TIDUNG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 25 Juni 2016

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Drs. Yurizal Rahman, M.K.K.K

Penguji Ahli :

Prof. A. Aziz Sanapiah, M.P.A

Pembimbing I :

Dr. M. R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si

Pembimbing II :

Dr. Endang Wahyuningrum, M.Si

A. Rizal Rahman

Prof. A. Aziz Sanapiah

Dr. M. R. Khairul Muluk

KATA PENGANTAR

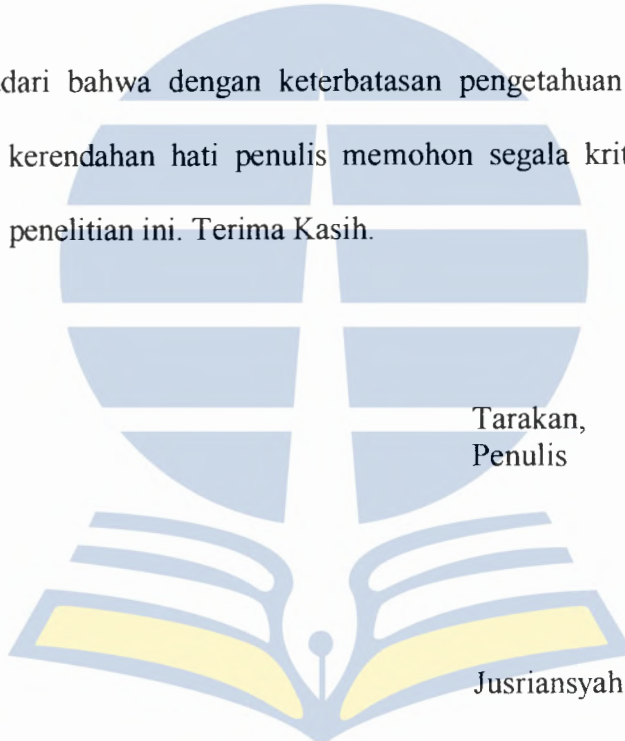
Dengan Penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan kasih serta bimbingan-Nya selama mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini, Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan berbagai pihak tidak mungkin tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu perkenankan penulis menyampaikan rasa terimakasih yang tulus kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A. selaku Dosen Penguji Ahli, yang telah memberikan masukan dan koreksinya demi penyempurnaan tesis ini.
4. Bapak Dr. Yusrizal, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Samarinda
5. Bapak Dr. Sofian Arifin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Tarakan
6. Dr. M.K. Khairul Muluk, S. Sos. M. Si dan Dr. Endang Wahyuningrum, M. Si selaku pembimbing yang telah memberikan perhatian dan dorongan melalui bimbingan dan saran dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Terimakasih penulis kepada Ayah dan Ibunda tercinta yang takhenti-hentinya berdoa dan memberikan semangat kepada penulis.
8. Kepada istriku tercinta Evi Triana Dewi terimakasih atas cinta dan kasih sayangnya yang selalu diberikan kepada penulis dan anakku Nazril

Rafliriansyah, dan Farid Noval Saputra, kehadiran kalian membuat Ayah kuat dalam perjuangan menyelesaikan studi ini.

9. Teman-teman di bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung , atas bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
10. Teman-teman Angkatan Perkuliahan Universitas Terbuka tahun 2014 Tarakan yang tidak dapat satu persatu penulis cantumkan namanya pada kesempatan ini, terima kasih atas kerjasama dan dukungannya dalam kita menyelesaikan studi ini.

Penulis menyadari bahwa dengan keterbatasan pengetahuan penulis, maka itu dengan segala kerendahan hati penulis memohon segala kritik dan saran demi perbaikan hasil penelitian ini. Terima Kasih.



Tarakan,
Penulis

Juni 2016

Jusriansyah

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- Nama : Jusriansyah
- NIM : 500646521
- Program Studi : Magister Administrasi Publik
- Tempat Tanggal Lahir : Tideng Pale, 07 Januari 1985
- Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di SDN 001 Tideng Pale pada tahun 1993
- Lulus SMP di SMPN 001 Tideng Pale pada tahun 1999
- Lulus SMA di SMAN 001 Tanjung Selor pada tahun 2002
- Lulus S1 di STIMIK WIDYA CIPTA DHARMA SAMARINDA pada tahun 2007
- Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2010 s/d 2015 sebagai staff di Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung.
- Tahun 2016 s/d sampai sekarang Kasubid Diklat Fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Kab. Tana Tidung



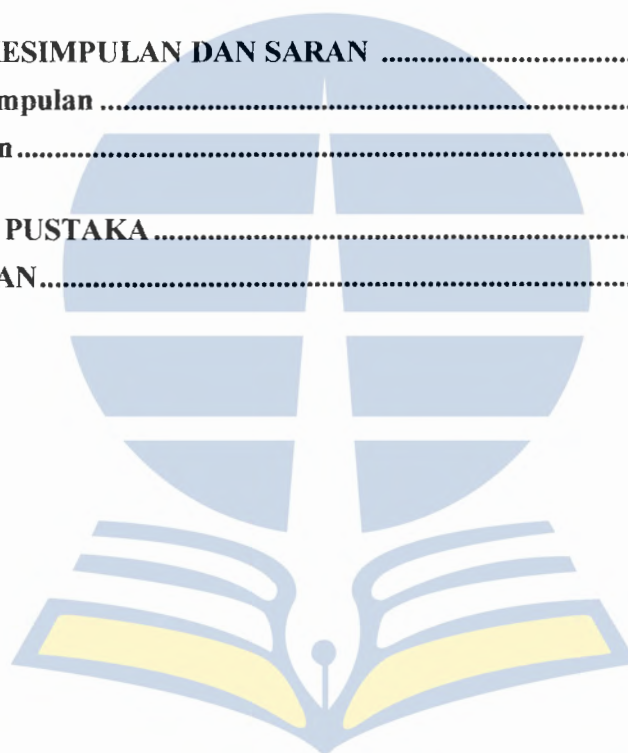
Tarakan, Juni 2016

JUSRIANSYAH
NIM. 500646521

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Kajian Teori	8
1. Kinerja Bagian Umum dan Protokol	8
3. Pengukuran Kinerja Umum dan Protokol	10
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat daerah	12
5. Metodologi Kinerja	18
6. Tahap-tahap kinerja organisasi	21
7. Pengukuran kinerja	27
8. Kendala dalam penerapan kinerja	37
B. Penelitian Terdahulu	38
C. Kerangka penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Desain Penelitian	44
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	46
C. Fokus Penelitian	47
D. Instrumen Penelitian	47
E. Jenis dan Sumber Data	48
F. Analisis Data	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Deskripsi Objek Penelitian	54
1. Kabupaten Tana Tidung.....	54
2. Sejarah pembentukan kabupaten Tana Tidung	57
3. Pemerintahan Kabupaten Tana Tidung.....	62
4. Bagian Umum dan Protokol.....	67
B. Hasil Pembahasan	74
1. Kinerja bagian umum dan protokol pemerintah daerah kabupaten Tana Tidung	74
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagian umum dan protokol	90
C. Pembahasan	94
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 105
A. Kesimpulan	105
B. Saran.....	105
 DAFTAR PUSTAKA.....	 106
LAMPIRAN.....	109



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang – Undang 32 tahun 2004 yang merupakan revisi Undang – Undang 22 tahun 1999 dengan hasil revisinya tentang Pemerintahan Daerah, menjelaskan bahwa bangsa Indonesia mengalami perubahan yang sangat mendasar dari berbagai bidang termasuk di dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Undang – Undang 32 tahun 2004 memberikan kewenangan yang sangat luas kepada Pemerintah Daerah di dalam menyelenggarakan pemerintahannya. Sesuai dengan hal tersebut diatas, Pemerintah Daerah mengemban tugas yang sangat besar dari seluruh aspek kinerja birokrasi pemerintahan pada umumnya, sehingga perlu adanya kontribusi yang nyata dari Pemerintah Daerah.

Undang – Undang 32 tahun 2004 yang sarat dengan isu strategi berupa kelembagaan, sumber daya manusia berupa aparatur pelaksana, jaringan kerja serta lingkungan kondusif yang terus berubah merupakan sebuah tantangan bagi Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat. Undang-undang ini diidentifikasi diantaranya adalah menempatkan *pemerintahan kecamatan* dan kelurahan sebagai *perangkat daerah otonom*, yaitu Daerah Kabupaten dan Daerah Kota.

Di sisi lain, pelaksanaan otonomi di daerah pada hakekatnya adalah mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, maka pemerintah kabupaten adalah

organisasi yang paling depan berhadapan dengan masyarakat, sudah selayaknyalah organisasi ini mendapat perhatian lebih jauh lagi dengan cara mengikutsertakan peran pemerintah Kabupaten. Kinerja suatu birokrasi publik merupakan suatu isu yang sangat aktual yang terjadi pada masa sekarang ini. Masyarakat masih memandang kinerja dari birokrasi publik pada saat ini belum bisa memberikan rasa kepuasan yang tinggi, sehingga menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Hal tersebut disebabkan masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah.

Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah sulit dilakukan secara obyektif. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian yaitu Kinerja pada Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung. Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan Administrasi Umum dan Protokol. Sesuai dengan yang

tertuang pada Peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 09 Tahun 2013. Fungsi Bagian Umum dan Protokol terkait dengan :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan dan koordinasi penyelenggaraan administrasi umum;
- b. Pembinaan dan pemberian bimbingan penyelenggaraan evaluasi urusan umum;
- c. Penyiapan bahan dan koordinasi penyelenggaraan bidang keprotokolan ;
- d. Menyiapkan dan melaksanakan urusan tata usaha, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi umum ;
- e. Melakukan penyediaan sarana prasarana acara kegiatan pemerintahan, akomodasi dan rumah jabatan seperti Sekretaris Daerah, Bupati, dan Juga Wakil Bupati;
- f. Membantu tugas Asisten Bidang Administrasi Umum dalam melaksanakan tugas urusan umum.

Melihat pentingnya tugas dan fungsi Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung, peneliti akhirnya berinisiatif untuk menjadikannya objek penelitian. Fenomena yang terjadi saat ini, banyak pekerjaan di bagian Umum dan Protokol selesai melebihi batas waktu yang diberikan. Salah satu penyebabnya adalah koordinasi antar pegawai yang kurang baik dan kinerja pegawai yang kurang optimal. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti, hambatan yang sering muncul adalah kurangnya koordinasi antara pegawai di Bagian Umum dan Protokol. Sebagai contoh, saat Bupati atau Wakil Bupati akan melakukan kunjungan kerja ke daerah.

Bagian umum harus menyiapkan segala sesuatu untuk keperluan perjalanan dinas Bupati, termasuk menyiapkan alat transportasi yang akan digunakan, jika hal ini

sudah siap maka Bagian Protokol akan melanjutkan pekerjaan Bagian Umum untuk mengatur semua acara kunjungan Bupati tersebut. Permasalahan biasanya muncul saat kedua tim tersebut kurang koordinasi.

Kinerja bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil atau *the degrees of accomplishment* (Keban, 2004 :192). Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung selaku aparatur pemerintah kepada bupati, wakil bupati, dan asisten serta SKPD yang ada di lingkungan pemerintahan Kabupaten Tana Tidung, serta masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara.

Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Jumlah pegawai Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung berdasarkan informasi yang peneliti dapat ketika mencari informasi yaitu :

Tabel 1. 1. Pegawai bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung

No	Pegawai dengan kualifikasi pendidikan	Jumlah
1	Strata I	8
2	D3	11
3	SMA/SMK	12
Total		31

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Tana Tidung

Apabila kita cermati daftar pegawai di atas, keragaman kualifikasi pendidikan sangat terlihat. Dari tiga kualifikasi pendidikan, jumlah yang paling banyak terletak pada kualifikasi pendidikan dengan lulusan SMA/SMK. Hal ini menunjukkan bahwasanya hanya sedikit yang memiliki keahlian dalam tata pemerintahan. Dari kualifikasi pendidikan yang ada bisa disimpulkan bahwa bidang keahlian yang dimiliki pegawai kurang mendukung pekerjaan di Bagian Umum dan Protokol, sehingga pegawai masih mengalami kesulitan dalam menjalankan tupoksinya. Tapi hal ini tidak jadi hambatan utama di bagian ini, karena secara bertahap pegawai yang ada di bagian tersebut akan memperoleh kesempatan meningkatkan kemampuannya dengan diikutsertakan dalam pelatihan dan program pengembangan diri lainnya yang mendukung pekerjaannya.

Banyak aspek yang dapat mempengaruhi baik buruknya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Salah satunya adalah aspek kinerja organisasi baik secara individual maupun secara keseluruhan. Lebih jauh lagi, untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi, banyak digunakan berbagai *tools*. Salah satu yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi pemerintah dalam mewujudkan kinerjanya, adalah konsep *Balance Scorecard* (BSc). *Balance Scorecard* berbeda dengan instrumen penilaian yang bersifat konvensional yang hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan saja. Melalui BSc, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif, yaitu: *financial*, *internal business process*, *customer*, dan *learning and growth*. Dengan pengukuran kinerja organisasi yang mencakup empat perspektif tersebut, maka penilaian kinerja menjadi komprehensif, karena meliputi

aspek *internal proses*, SDM yang dimiliki, masyarakat yang dilayani (pengguna layanan), dan keuangan.

Dari hasil pengukuran akan dapat diketahui baik-buruknya kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul “Kinerja Institusi Pada Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah yang telah peneliti sampaikan diatas, peneliti membuat perumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang Masalah dan Perumusan Masalah, maka yang menjadi Tujuan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Untuk mengetahui kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.
- 2) Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

1. Bermanfaat untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung sebagai bahan masukan dan informasi dalam rangka meningkatkan kinerja sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
2. Sebagai sumbangan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya tentang peningkatan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Kinerja Bagian Umum dan Protokol

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut Arnia (2001) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu fungsi kerja atau aktivitas selama periode tertentu yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*) merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti: perencanaan, investigasi (Warisno, 2008). Sedangkan menurut Otley (1999), kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan pengertian tersebut jelas kinerja dapat dilihat dan diukur dari berbagai sudut jika dihubungkan dengan pengertian prestasi yang diperlihatkan.

Menurut Mardiasmo (2004), pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja Bagian Umum

dan Protokol dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi Bagian Umum dan Protokol dalam memberikan kinerja. Kedua, ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Di samping itu pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Peningkatan kinerja Bagian Umum dan Protokol merupakan hal yang bersifat komprehensif, di mana setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai pengguna anggaran (badan/dinas/camat/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Semakin bagus tingkat pengelolaan keuangan oleh pengguna anggaran maka akan semakin tinggi tingkat kinerja SKPD tersebut.

Ada tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis, yakni *responsivitas*, *responsibilitas*, dan *akuntabilitas*. Dalam menilai kinerja organisasi, banyak indikator yang dapat dipergunakan, yaitu: (1) produktivitas; (2) kualitas layanan; (3) *responsivitas*; (4) *responsibilitas*; dan (5) *akuntabilitas*. Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengukuran kinerja SKPD

dilakukan untuk menilai seberapa baik SKPD tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja SKPD merupakan wujud dari *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja.

2. Pengukuran Kinerja Bagian Umum dan Protokol

Pengukuran kinerja adalah alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi Bagian Umum dan Protokol, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi Bagian Umum dan Protokol melalui kemampuan organisasi dalam memberikan kinerja yang relatif murah dan berkualitas. Kinerja tersebut menjadi *bottom line* dalam organisasi Bagian Umum dan Protokol. Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol digunakan untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sistem pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2004:121) bahwa: "Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dilakukan untuk memenuhi tiga maksud:

- 1) Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksudkan untuk dapat

membantu pemerintah berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi Bagian Umum dan Protokol.

- 2) Ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Indra Bastian (2006:275), bahwa: "Pengukuran kinerja adalah suatu alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas." Dengan demikian, melalui pengukuran kinerja organisasi, dasar pengambilan keputusan yang masuk akal dapat dikembangkan dan di pertanggungjawabkan oleh perusahaan. Oleh pihak legislatif, ukuran kinerja digunakan untuk kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik. Masyarakat tentu tidak mau terus menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya.

Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja. Masyarakat menghendaki pemerintah dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah (*do more with less*). Kinerja Bagian Umum dan Protokol bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor

swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan Bagian Umum dan Protokol lebih banyak *intangible output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non- finansial.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Perangkat Daerah

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol antara lain adalah: kualitas sumber daya manusia, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

a. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Wiley (2002) dalam Azhar (2007) mendefinisikan bahwa, sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, karenanya harus dipastikan sumber daya manusia ini harus dikelola sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu Matindas (2002) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah kesatuan tenaga manusia yang ada dalam suatu organisasi dan bukan sekedar penjumlahan karyawan-karyawan yang ada. Sebagian kesatuan, sumber daya manusia harus dipandang sebagai suatu sistem di mana tiap-tiap karyawan merupakan bagian yang saling berkaitan satu dengan lainnya dan bersama-sama berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Motivasi kerja

Menurut Mitchell (1982) motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Motivasi merupakan penyebab timbulnya sikap etusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan Danim (2004) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Dalam arti *kognitif*, motivasi dianggap sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku guna mencapai tujuan tersebut. Dalam arti afeksi, motivasi merupakan sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau bertindak atau tidak bertindak. Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Ada dua faktor yang terlihat, kemampuan perseorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Dalam pengertian motivasi terdapat tiga unsur esensial, yaitu faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal, tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor internal sebagai pendorong motif bersumber dari dalam individu itu sendiri seperti kepribadian, intelegensi, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, kemauan dan

semangat. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar individu yaitu lingkungan, seperti lingkungan sosial, tekanan dan regulasi keluarga.

c. Komitmen organisasi

Warisno (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekuatan identifikasi individu, dan keterikatan individu kepada organisasi yang memiliki ketiga karakteristik. Pertama, memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Kedua, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Identifikasi dimaksud adalah pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi. Keterikatan dimaksudkan adalah perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan adalah menyenangkan.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana. Menurut Afiruddin *et.al* (2002) terdapat tiga komponen komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Komitmen efektif (*effective commitment*) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*);

- 2) Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan - keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain;
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang harus dilakukan.

Kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang menurut Sutermeister (1999) terdiri dari : motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi – kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan *social* dan kebutuhan egoistik. Sedangkan menurut Mahsun (2006c h. 26) ada beberapa elemen pokok yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- 3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- 4) Evaluasi kinerja *feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai Bagian Umum dan Protokol menurut Mahsun (2006 d h.31) bahwa ada beberapa aspek yang dapat di nilai kinerjanya :

- 1) Kelompok Masukan (*input*).
- 2) Kelompok Proses (*Proccess*).
- 3) Kelompok Keluaran (*Output*).

- 4) Kelompok Hasil (*Outcome*).
- 5) Kelompok Manfaat (*Benefit*).
- 6) Kelompok Dampak (*Impact*).

Fokus pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi Bagian Umum dan Protokol. Menurut Mangkunegara (2006 h. 60) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi aspek kuantitatif yaitu :

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif yaitu :

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

Menurut Mahmudi (2007 h. 20) kinerja merupakan suatu konstruk multi dimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas 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 instruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Lower dan Porter dalam Wijaya (1989 h. 41), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah :

- 1) Faktor motivasi, motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk mengarahkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja, semakin tinggi motivasi seseorang akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerja
- 2) Faktor kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan yang bergantung dengan

pekerjaannya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya.

- 3) Faktor kondisi fisik pekerjaan, kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertata dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Apabila pegawai merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya maka kinerjanya akan rendah begitu juga sebaliknya.
- 4) Faktor kemampuan kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sangat diperhatikan, pegawai harus memiliki kemampuan yang cukup baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (intelektual/mental).

5. Metodologi Kinerja

Dalam menerapkan kinerja terdapat beberapa metodologi yang bisa digunakan, yaitu:

- a. *Balance Scorecard* (BSC), *Balanced scorecard* adalah suatu sistem untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (internal dan

eksternal). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. *Balanced scorecard* merupakan instrumen pengukur kinerja yang menghubungkan visi, misi dan strategi ke dalam 4 perspektif, seperti:

- 1) Perspektif Financial, organisasi merumuskan tujuan finansial yang akan dicapai di masa akan datang. Biasanya pada organisasi profit perspektif ini dijadikan dasar bagi perspektif-perspektif lainnya.
 - 2) Perspektif Customer, organisasi mencoba mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan dari perspektif ini adalah tingkat kepuasan dari pelanggan.
 - 3) Perspektif Internal Business Processes, organisasi mengidentifikasi proses-proses penting dalam organisasi untuk melayani pelanggan dan pemilik.
 - 4) Perspektif Learning & Growth, perspektif ini mencoba menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan dukungan infrastruktur bagi perspektif-perspektif lainnya.
- b. *Six Sigma*, *Six sigma* merupakan sebuah konsep bisnis yang berusaha untuk menjawab permintaan pelanggan terhadap kualitas yang terbaik dan proses bisnis yang tanpa cacat. Istilah cacat atau *defect* atau *waste* adalah segala produk dan jasa yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan kita. Semakin banyak cacat yang kita hasilkan dari proses yang kita kelola, semakin gampang pelanggan beralih ke

perusahaan lain. Dengan semakin ketatnya persaingan, semakin ketat (dan tinggi juga) persyaratan yang diinginkan pelanggan. Kepuasan pelanggan dan peningkatannya menjadi prioritas tertinggi, dan Six Sigma berusaha menghilangkan ketidakpastian pencapaian tujuan bisnis. Dalam Six Sigma, keputusan dibuat berdasarkan bukti empiris, bukan hanya pada asumsi dan bukti yang tidak akurat. Kekuatan konsep terletak pada perbaikan proses, perancangan ulang proses dan mengolah ulang proses, terhadap apa saja yang telah merugikan baik secara waktu, uang, peluang dan terhadap pelanggan.

- c. *Economic Value Added (EVA)*, EVA merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Yang menjadi fokus penilaian kinerja adalah penciptaan nilai perusahaan. Penilaian kinerja dengan EVA dianggap lebih mengemban misi dalam menyelaraskan tujuan kepentingan pemegang saham. Dengan kata lain EVA merupakan pengukuran pendapatan sisa (*residual income*) yang mengurangi biaya-biaya modal terhadap laba operasi. Stern & Steward melakukan beberapa penyesuaian terhadap laba operasi setelah pajak yang disusun menurut Standar Akuntansi Keuangan.

Secara konvensional kinerja masih didasarkan pada analisa perspektif keuangan (*financial*). Namun ada beberapa perspektif penting lainnya seperti Perspektif pelanggan (*customer perspective*), Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning & Growth perspective*).

6. Tahap-Tahap Kinerja Organisasi

a. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)

Dalam organisasi yang efektif, pekerjaan direncanakan dari awal. Perencanaan berarti menetapkan harapan kinerja dan tujuan bagi kelompok dan individu untuk menyalurkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Mendapatkan karyawan yang terlibat dalam proses perencanaan akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik harus dilakukan.

Persyaratan peraturan untuk perencanaan kinerja karyawan termasuk menetapkan elemen dan standar rencana penilaian kinerja mereka. Unsur kinerja dan standar harus dapat diukur, dimengerti, diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Pada tahap ini ditetapkan *key performance indicator* (KPI) yang lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. KPI ini harus terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini juga harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan tersebut. Ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam bentuk suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*). Dalam kontrak kinerja biasanya ada dua hal yang perlu dicantumkan yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) dan program kerja untuk mencapainya (*lead*).

Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sasarnya dan bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran. Menetapkan sasaran didefinisikan sebagai pernyataan yang jelas tentang kuantitas maupun kualitas tentang *output* tertentu

yang dihasilkan. Tujuan yang ditetapkan dapat dikembangkan dari arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan pendekatan baik dari atas ke bawah (*top-down*) maupun pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up*). Tujuan yang ditetapkan haruslah memenuhi kriteria SMART yaitu: *Spesific* (tepat), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Result oriented* (berorientasikan hasil), dan *Time related* (terikat oleh waktu).

b. Pengelolaan kinerja.

Pada tahap ini dipastikan bahwa rencana kinerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasil yang ditentukan akan tercapai. Karyawan sebagai individu harus komit terhadap rencana yang telah disusun. Sedangkan atasan perlu memiliki *leadership style* yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Intinya ada suatu proses *coaching, counseling, supporting* dan *empowerment* dari atasan kepada bawahan atau karyawannya. Atasan memberikan dukungan kepada karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran manajer pada tahap ini adalah memberikan dukungan kepada karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dalam istilah praktisnya berarti :

- 1) Memberikan bantuan praktis yang diperlukan.
- 2) Memastikan karyawan mengerti dengan jelas hasil yang harus dicapai.
- 3) Memberikan pelatihan dan pengembangan yang perlu kepada karyawan.
- 4) Menyesuaikan target dan prioritas sehubungan dengan perubahan yang terjadi.

Jadi pada intinya pada tahap ini yang dituntut adalah tanggung jawab setiap individu terhadap kinerja mereka sendiri. Persyaratan ini berlaku bagi manajer dan anak buahnya, dalam rangka mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Perlu juga diperhatikan gaya yang paling efektif, yang berbeda untuk setiap bagian, namun bertujuan sama yakni membekali individu dengan kekuatan sehingga dapat membuat keputusan sesuai dengan kemampuannya.

c. Evaluasi Kinerja (*Reviewing*)

Pada proses ini dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja dan sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik (*feed back*). Proses ini dilaksanakan pada setiap karyawan dan setiap pegawai berhak mengetahui bagaimana kinerja mereka berkewajiban memberi tahu mereka. Dari hasil evaluasi dapat dilakukan Penilaian Kinerja (*performance appraisal*), secara objektif yang melibatkan berbagai pihak. Konsep penilaian yang dikenal adalah penilaian 360 derajat. Dimana penilaian dilakukan secara menyeluruh, sehingga hasilnya tidak subyektif. Penilaian (*appraisal*) seharusnya menghasilkan gambaran akurat dari *performance* pekerjaan secara individu.

Menurut Nawawi (2003:395) pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :

- 1) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
- 2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.

- 3) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :

- 1) Apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya.
- 2) Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas.
- 3) Mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

Armstrong (1998:194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan, agar setiap pegawai/karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan. Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002)

- 1) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.

- 2) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh Organisasi.
- 3) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah atau tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan.

Adapun kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

- a) Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai/karyawan, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai/karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.
- b) Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan SDM lainnya seperti :
 - 5) Menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama untuk yang berprestasi dalam bekerja.
 - 6) Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai/karyawan yang dinilai.

Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih pegawai/karyawan yang akan diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai kondisi keterampilan/keahlian yang kurang/tidak dikuasai oleh pegawai/karyawan sehingga berpengaruh pada efisiensi, efektivitas dan produktivitas serta kualitas kerja.

d. *Reward & Punishment*

Dalam organisasi yang efektif, penghargaan digunakan dengan baik. Menghargai karyawan berarti mengakui, secara individu dan sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka untuk misi lembaga. Suatu prinsip dasar pengelolaan yang efektif adalah bahwa perilaku semua dikendalikan oleh konsekuensi-konsekuensinya.

Reward & punishment diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan *key performance indicator* yang telah direncanakan atau belum. *Reward & punishment* dapat dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja. *Reward motivation* lebih baik daripada *punishment motivation*. *Reward* dan *punishment* tidak hanya berupa finansial tapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan, dll. Penerapan *punishment* harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

7. Pengukuran Kinerja

Untuk dapat mempelajari kinerja suatu organisasi, harus diketahui ukuran keberhasilan untuk menilai kinerja tersebut. Sehingga indikator atau ukuran kinerja itu tentunya harus dapat merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi yang bersangkutan, karena itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Keban (2004: 201) berpendapat bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : pendekatan managerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektifitas dari tujuan organisasi publik tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut, yaitu : *public and policy* (publik dan kebijakan).

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja. Selim & Woodward (dalam Keban,2004) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness, dan equity*. Lenvine (1990) dalam Dwiyanto(1995) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasinon bisnis yaitu : *Responsibility responsivitas dan accountability*. Yang dimaksud responsivitas (*responsiveness*) disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program kinerja sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan

masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik.

Di dalam *Responsibilitas (responsibility)* disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kejelasan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan dan kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik. Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik yang memihak pada kepentingan masyarakat, karena tujuan organisasi publik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

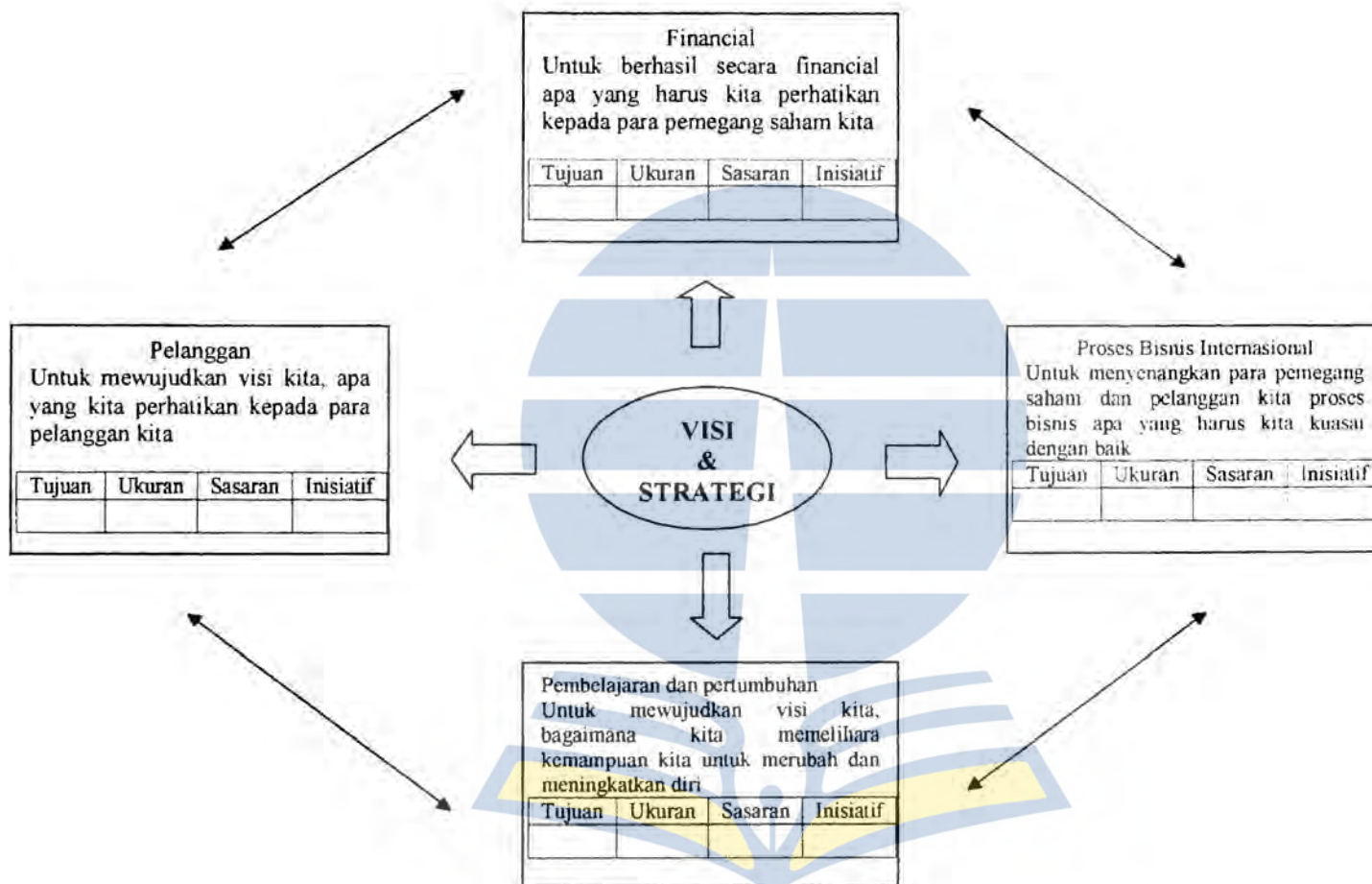
Terdapat beberapa pendapat mengenai pengukuran kinerja organisasi, dalam penelitian ini, peneliti membatasi dua pengukuran kinerja organisasi yang akan dijelaskan pada bagian ini adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), penjelasan masing-masing pengukuran adalah sebagai berikut :

u. *Balanced Scorecard*

Model pengukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran yang sederhana baik dari strategi maupun pengambilan keputusan. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Secara

jelas penggunaan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan visi dan misi perusahaan melalui empat perspektif adalah sebagai berikut :

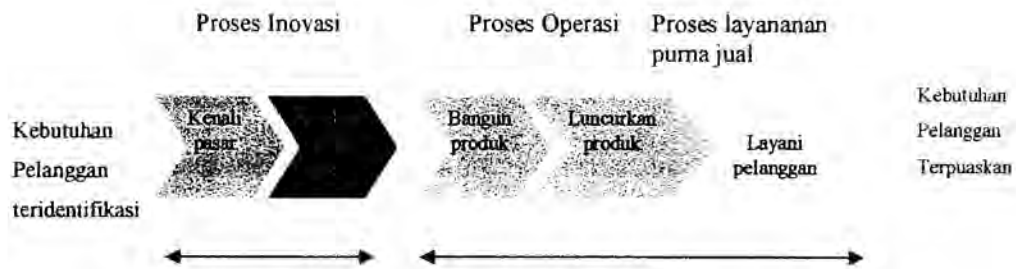




Gambar 2.1. *Balanced Scorecard* Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi Ke Dalam Kerangka Organisasi

- 1) Perspektif Finansial, ukuran kinerja finansial menunjukkan sejauh mana strategi implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansialnya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis.
- 2) Perspektif Pelanggan, Perspektif pelanggan *balance scorecard* bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan akan bersaing. Perspektif ini terdiri dari :
 - a) Ukuran utama, yaitu kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.
 - b) Ukuran preposisi nilai pelanggan terdiri dari atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan dan reputasi.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal, manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri dari : menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali inovasi, dan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini kepada pelanggan saat ini dan akan datang, proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, layanan purna jual. Dalam BSC, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pelanggan sasaran seperti gambar berikut :



Gambar. 2.2. Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal

Proses bisnis :

Proses Inovasi

- Rancangan produk
- Pengembangan produk

Proses Operasi :

- Pembuatan produk
- Pemasaran produk
- Layanan purna jual

Sumber : Robert S Kaplan dan David P.Norton (1996 ; 251)

Berdasarkan gambar di atas, penciptaan rantai nilai terdiri dari :

- 1) Inovasi sebagai proses gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan. Proses inovasi terdiri dari 2 komponen, yaitu : manager melaksanakan penelitian pasar, bentuk preferensi dan tingkat harga produk dan pasar sasaran dan syarat : manager harus memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan bentuk preferensi pelanggan.
- 2) Operasional. Proses operasi merupakan gelombang pendek yang diterimanya sebagai pesanan pelanggan dan penyampaian produk. Proses ini menitik beratkan penyampaian P/J secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Terdapat dua proses operasi yaitu :

- a) Secara umum : proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran finansial, seperti standar biaya, anggaran, dan variasi harga pembelian. Ukuran ini kurang akurat sehingga dapat menimbulkan kerugian.
- b) Secara model BSC, terdapat ukuran tambahan yaitu ukuran mutu dan siklus, pengukuran fleksibilitas, karakteristik khusus produk dan jasa.

3) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual meliputi garansi, dan berbagai aktivitas perbaikan, faktor, penagihan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran, serta administrasi kartu kredit yang terdiri dari ukuran (waktu, lama siklus dari permintaan pelanggan sampai pemecahan masalah) dan biaya.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. *Balanced scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif yaitu :

- a) Kapabilitas pekerja
- b) Kapabilitas sistem informasi
- c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

b. *Balanced Scorecard* pada Bagian Umum dan Protokol

Sebagaimana perusahaan – perusahaan pada sektor privat yang mulai memanfaatkan kekuatan BSC maka organisasi – organisasi pada Bagian Umum dan Protokol dan non profit yang sedang berusaha memperbaiki kinerja juga mulai memberikan perhatian pada masalah *scorecard*. Ketentuan tersebut diperhatikan dengan menggunakan BSC melalui beberapa modifikasi sehingga siap untuk beradaptasi dalam lingkungan organisasi publik dan non profit (Niven, 2003; 27).

Perbedaan utama organisasi Bagian Umum dan Protokol dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*). Sektor swasta (bisnis/komersial) bertujuan untuk mencari laba (*profit maximization*) sedangkan Bagian Umum dan Protokol bersifat *nonprofit motive*. *The bottom line* organisasi Bagian Umum dan Protokol adalah maksimal kinerja (*publik service maximization*).

Rangka *balanced scorecard* tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi Bagian Umum dan Protokol dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan (*leverage*) yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah pada perspektif keuangan, maka dalam organisasi Bagian Umum dan Protokol tumpuannya adalah pada perspektif pelanggan (Mahmudi, 2010; 143)

c. **Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja**

Pada generasi pertama *balanced scorecard* digunakan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi melalui 4 (empat) perspektif ukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memberikan jawaban terhadap 4 (empat) pertanyaan dasar:

- 1) Bagaimanakah pelanggan melihat kita (perspektif *customer*)
- 2) Keunggulan apa yang harus kita miliki (perspektif proses bisnis internal)
- 3) Dapatkah kita terus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)
- 4) Bagaimana kita melihat pemegang saham/pemilik (perspektif keuangan)

Dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC) kinerja organisasi diukur melalui 4 kartu skor yang berimbang. Kartu skor tersebut digunakan untuk mencatat skor hasil kerja dan rencana skor yang akan diwujudkan. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana skor yang hendak diwujudkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai. Kartu skor untuk mengukur kinerja tersebut juga memiliki sifat berimbang. Artinya terdapat keseimbangan ukuran kinerja, yaitu ukuran *financial* dengan *non financial*, antara ukuran internal dengan ukuran eksternal, dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang. Probleminya adalah kesulitan dengan pemilihan atau penentuan ukuran kinerja serta pengelompokan ukuran kinerja ke setiap perspektif dan terbatas pada pengelompokan ukuran kinerja kedalam 4 perspektif.

Menurut Umar (2003; 168-169) keempat perspektif tersebut ditinjau dalam 2 (dua) kelompok yaitu tinjauan dari sisi internal dan eksternal organisasi, serta dari sisi proses dan orang. Pada tinjauan yang pertama, memasukkan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ke fokus internal organisasi, sedangkan perspektif keuangan dan perspektif *customer* ke fokus eksternal organisasi. Tinjauan yang kedua, memasukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif *customer* lebih berfokus pada orang, sedangkan perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal lebih berfokus pada proses

d. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem kinerja Strategis

Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategis organisasi yang digunakan menerjemahkan visi, misi tujuan dan strategi kedalam sasaran strategis dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, terukur (Mahmudi, 2007; 123). BSC mengembangkan keterkaitan (*linkage*) antara ukuran kinerja yang satu dengan ukuran kinerja yang lain, yaitu dengan membuat keterkaitan antara ukuran kinerja pada masing – masing perspektif satu dengan lainnya bukan sekedar keterkaitan antara perspektif saja. BSC digunakan sebagai elemen utama sistem kinerja strategis untuk mengimplementasikan strategi dengan cara membuat kaitan strategis (*strategic linkage*) antara berbagai ukuran kinerja dan dengan sasaran strategis (*strategic objectives*) sehingga kinerja dapat mengetahui bahwa adanya hubungan kualitas yang menyebabkan ukuran

kinerja satu akan mempengaruhi ukuran kerja lain. Kelemahannya adalah organisasi kesulitan menentukan model kaitan strategis antara ukuran kinerja dalam keempat perspektif, serta kesulitan menentukan prioritas tujuan strategis dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

e. Penilaian *Malcolm Baldrige Nation Quality Award* (MBNQA)

Malcolm Baldrige merupakan kriteria pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup seluruh fungsi Kinerja, aspek-aspek pendekatan penyebarluasan dan hasil-hasil usaha serta membandingkan kinerja intern perusahaan dari waktu ke waktu dengan perusahaan terbaik di bidangnya. Kriteria sasaran MBNQA adalah membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing dengan menitikberatkan pada sasaran yang berorientasi hasil dengan mengadakan peningkatan yang terus menerus demi kepuasan pelanggan agar berhasil di pasar dan meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

8. Kendala dalam Penerapan Kinerja

Secara umum masih banyak organisasi yang belum dapat mengimplementasikan PMS secara tersistematis dan berkesinambungan, mengapa? Dari beberapa temuan implementasi di perusahaan, penyebab gagalnya implementasi PMS disebabkan antara lain: kurang mendapat dukungan dari pimpinan/atasan, tidak adanya keterkaitan antara jabatan dengan *performance standard* sebagai ukuran penilaian, bias para penilainya, kesulitan dari para penilai dalam melakukan penilaian, kurangnya pemahaman terhadap PMS oleh

karyawan, dan belum terintegrasinya PMS dengan sub sistem Human Capital yang lain.

B. Penelitian Terdahulu

Sukowati (2010), telah melakukan penelitian terhadap kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi yang menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban dari pelaku organisasi. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja Kantor Kecamatan Kedawung.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diolah dari hasil pengamatan dan wawancara dengan aparatur pada Kantor Kecamatan Kedawung dengan tugas pokok dan fungsi Kantor Kecamatan Kedawung Kabupaten Sragen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Kedawung sebagai suatu organisasi. Teknis analisis dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu data yang sudah diperoleh dalam penelitian dikumpulkan, selanjutnya dikelompokkan untuk dijadikan sebagai bahan masukan yang akan digunakan sebagai bahan bukti dalam pelaksanaan penulisan ilmiah. Selanjutnya dilaksanakan konfirmasi terhadap informan lainnya untuk memperoleh data yang valid. Setelah data tersebut diolah, selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap data yang bersifat kualitatif dalam bentuk deskriptif dengan menganalisa secara seksama. Analisis data dilakukan secara induktif, yaitu penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang

berhasil dikumpulkan dari bentuk umum atau penalaran untuk mencapai kesimpulan mengenai semua unsur – unsur penelitian yang tidak diperiksa/diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi di Kantor Kecamatan Kedawung pada dasarnya belum sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pemahaman terhadap tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan yang berlaku, tingkat kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak serta konsistensi antara tugas dan fungsi masing – masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Kedawung dan pertanggungjawabannya terhadap pemberi kebijakan. Sedangkan tingkat kesesuaian pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dan kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan pada umumnya sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat bahwa tingkat keefektifan sudah cukup tinggi. Guna meningkatkan kinerja perlu dilaksanakan diklat – diklat yang menyangkut hal – hal yang bersifat khusus serta kesadaran yang tinggi dari aparat di Kantor Kecamatan Kedawung dalam pemahaman tugas dan fungsinya serta pemahaman yang tinggi tentang kondisi wilayah dalam menentukan program dan arah kebijakan.

Siregar (2009), telah melakukan penelitian dengan judul “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKD kabupaten Tapanuli Selatan”. Penelitian tersebut dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan telaah literatur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu apakah kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara serempak memiliki pengaruh terhadap kinerja, dan manakah dari ketiga faktor tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai Adjusted R Square 0,633 yang berarti variabel bebas dalam penelitian ini dapat menjelaskan variabel terikat sebanyak 63,33 % sedangkan sisanya 36,67 % merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil lain dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yang mempengaruhi kinerja yang paling dominan adalah motivasi. Sedangkan kepemimpinan dan pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja.

Ginting (2013), melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penderes Kebun Batang Toru PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)” . Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatori. Hasil penelitian ini menunjukkan secara simultan dan parsial motivasi, kompetensi, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penderes Kebun Batang Toru PT. Perkebunan Nusantara III. Nilai koefisien determinan 79,5 %, artinya motivasi (X1), kompetensi (X2), disiplin kerja (X3) dan kompensasi (X4) dapat menjelaskan variasi dari variabel Penderes, dan sisanya 20,5 % dijelaskan oleh

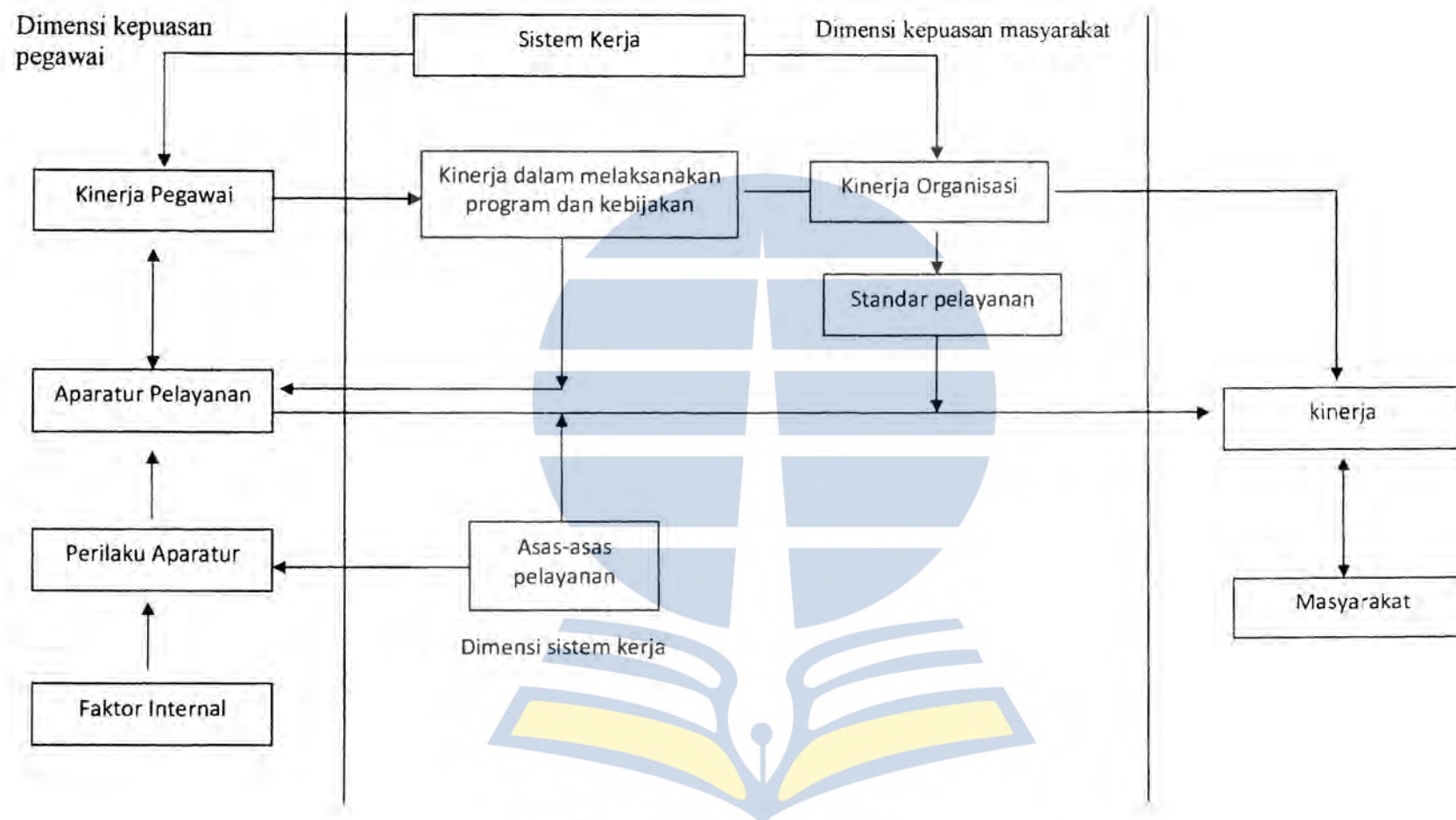
variabel independen yang tidak diteliti seperti rotasi kerja dan komitmen organisasi.

Nugroho (2006), telah melakukan penelitian mengenai “ Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)”. Hipotesis dalam penelitian tersebut adalah kepemimpinan dan budaya organisasi akan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung. Semua karyawan sejumlah 218 karyawan telah diambil semua sebagai sampel (*sensus*). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA). Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daerah penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) (konvensional) Cabang Bandung. Kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, menghindari terjadinya konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan bisa lebih optimal dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

C. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini terlihat pada gambar dibawah ini.





Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

BAB. III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan pola yang akan digunakan dalam penelitian, oleh karena itu desain penelitian sangat penting dalam menentukan kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian (Nasution, 2004). Desain penelitian dibuat berdasarkan gagasan, teori, konsep dan visualisasi terhadap gejala-gejala yang dihadapi. Desain tersebut digunakan dalam penelitian secara sistematis sehingga kegiatan penelitian sampai pembuatan tesis merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Desain penelitian merupakan rencana tentang cara mengumpulkan dan menganalisis data agar dapat dilaksanakan secara ekonomis serta serasi dengan tujuan peneliti itu.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 1996 h. 8). Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena (Nazir, 2005 h. 55). Jadi tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat penjelasan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

Pendekatan penelitian disini dimaksudkan berupa kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Pendekatan penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian (Guba & Lincoln dalam Sugiyono, 2008). Pendekatan penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menurut Gorman & Clayton melaporkan *meaning of event* dari apa yang diamati penulis dalam Santana (2007 h.28).

Pada tahap laporannya, berisi amatan berbagai kejadian dan interaksi yang diamati langsung penulis dari tempat kejadian (Santana, 2007 h. 28). Ini dimaksudkan bahwa peneliti terlibat secara partisipatif di dalam observasinya, lalu mengakumulasikan pemikiran penulis dari berbagai literatur yang diproses sedemikian rupa sehingga dapat dibaca oleh segenap kalangan (berbagai lapisan sosial masyarakat) yang berkepentingan dengan bahasan yang disampaikan penulis.

Sedangkan dengan metode deskriptif peneliti bisa saja membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan suatu studi komparatif. Adakalanya peneliti mengadakan klasifikasi, serta penelitian terhadap fenomena-fenomena dengan menetapkan suatu standar atau suatu norma tertentu sehingga banyak sekali menamakan metode deskriptif dengan nama survei normatif (*normative survey*) dengan metode deskriptif ini juga diselidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor dan melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor yang lain, karenanya metode deskriptif juga dinamakan studi kasus (*case study*).

Sugiyono (2006) mengemukakan bahwa, metode penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Sedangkan Arikunto (2006) menyebutkan bahwa metode deskripsi adalah metode yang bertujuan untuk melukiskan dan menggambarkan keadaan yang ada di lapangan secara sistematis akurat dengan fakta-fakta yang saling berhubungan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, dimana setelah dianalisa dapat ditarik kesimpulan yang sifatnya hanya mendalami satu unit peristiwa. Menurut Moleong (2006), penelitian dengan menggunakan pendekatan induktif dilakukan dengan beberapa alasan :

1. Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai tambahan bahan dalam data.
2. Analisis induktif dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi implisit.
3. Lebih menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan kepada suatu latar lain.
4. Dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan
5. Memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama dua (2) bulan di Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada tesis ini yaitu :

1. Kinerja Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung, diukur melalui 4 prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan perkembangan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung.

D. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2007 h. 8), menyebutkan bahwa penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti sendiri, yaitu menggunakan panca indera untuk melihat, mengamati, dan merasakan kejadian-kejadian yang ada di lapangan terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian. Secara langsung meluncur ke lapangan untuk menghimpun data dari apa yang akan diteliti.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), merupakan suatu daftar pertanyaan yang akan diajukan untuk memperoleh data guna kelengkapan penelitian.

3. Catatan lapangan (*field note*), dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.
4. Buku catatan dan alat tulis yang digunakan untuk mencatat data-data dokumen, laporan-laporan dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Data ini berupa hasil dari pengisian kuesioner mengenai Motivasi, Lingkungan kerja, Tingkat pendidikan, dan kinerja yang diisi oleh pegawai Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Data sekunder digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa struktur organisasi Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.

2. Sumber Data

Data yang dimaksud dalam penelitian adalah sekumpulan informasi atau fakta yang berkaitan dengan kepentingan penelitian yang sedang dilakukan (Machdhoero, 1993 h. 102). Pengertian sumber data dalam penelitian menurut Arikunto (1992 h. 102) adalah subyek dari mana data dapat

diperoleh. Sedangkan sumber data utama adalah penelitian kualitatif menurut Lofland & Lofland adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini, data yang diperlukan dibagi menjadi 2 yaitu:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang pertama kali diambil langsung dari sumbernya atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain. Data primer memiliki kelebihan yakni data ini mampu diolah sesuai dengan kehendak peneliti dalam kaitannya dengan kebutuhan data. Sedangkan kelemahannya adalah pengumpulan data ini membutuhkan banyak waktu dan tenaga. Dalam hal ini data primer diperoleh dari wawancara, observasi lapangan.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mendukung data primer berupa laporan-laporan, dokumen, catatan-catatan, dan arsip-arsip lain yang ada relevansinya dengan penelitian. Dalam hal ini data sekunder diperoleh dari data-data yang berupa arsip, dokumen, laporan.

3. Metode pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

1. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian dan melakukan pencatatan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi (Umar, Husein. 2005 :83). Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.

3. Wawancara

Pengumpulan informasi dari sumber data ini memerlukan teknik wawancara, dalam penelitian kualitatif khususnya dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada informan. Disini peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai kegiatan bertanya lebih terarah. Penulis melakukan wawancara dengan informan yang dirasa berkompeten dan tahu menahu mengenai objek penelitian.

F. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari

wawancara, observasi, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman 1984 ; 15-21), seperti berikut :

a) Reduksi Data

Dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan pentabelan). Reduksi data dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.

b) Penyajian Data

Penyajian data (*display data*) dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Data-data tersebut kemudian dipilah-pilah dan disisikan untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan katagori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi.

termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data direduksi.

c) Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Pada penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif.

Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir mampu menjawab permasalahan yang dihadapi. Tetapi dengan bertambahnya data melalui verifikasi secara terus menerus, maka diperoleh kesimpulan yang bersifat *grounded*. Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa akan selalu terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti.

Ketiga komponen berinteraksi sampai didapat suatu kesimpulan yang benar. Dan ternyata kesimpulannya tidak memadai, maka perlu diadakan pengujian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan, dicoba untuk diinterpretasikan dengan fokus yang lebih terarah. Dengan begitu, analisis data tersebut merupakan proses interaksi antara ketiga komponen analisis dengan

pengumpulan data, dan merupakan suatu proses siklus sampai dengan aktivitas penelitian selesai.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Kabupaten Tana Tidung

a. Geografis

Aspek geografi perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik lokasi dan wilayah, potensi pengembangan wilayah, kerentanan wilayah terhadap bencana. Secara geografis wilayah Kabupaten Tana Tidung terbentang mulai 116°42'50" sampai dengan 117°49'50 Bujur Timur dan 3°12'02" sampai dengan 3°46'41" Lintang Selatan. Sedangkan batas secara administrasi meliputi :

Sebelah utara : Kabupaten Numukan

Sebelah timur : Laut Sulawesi, Kabupaten Bulungan (Pulau Bunyu) dan Kota Tarakan

Sebelah barat : Kabupaten Malinau

Sebelah selatan : Kabupaten Bulungan

Luas wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah 4.828,58 Km² atau 2,22% luas wilayah Provinsi Kalimantan Utara. Untuk lebih jelasnya pembagian wilayah administrasi Kabupaten Tana Tidung dapat dilihat pada tabel 3. Kondisi di wilayah Kabupaten Tana Tidung terdiri dari pulau-pulau yang luasnya 1.000 Ha keatas yang jumlah keseluruhan 101 pulau yang bernama dengan jumlah luas 21.1724,1090 Ha, sementara pulau yang belum bernama jumlahnya 19 pulau yang luasnya 500 Ha keatas dari jumlah 100 pulau dengan luas keseluruhan 77.243,688

Ha. Selain hal di atas, karakteristik fisik dasar Kabupaten Tana Tidung memiliki beberapa pulau, yang dialiri puluhan sungai besar dan kecil, serta secara topografi memiliki daratan yang berbukit-bukit, bergunung-gunung dengan tebing terjal dan kemiringan yang tajam. Ibukota Kabupaten Tana Tidung berkedudukan di Tideng Pale Kecamatan Sesayap. Terdapat dua buah gunung di Kecamatan Sesayap yaitu Gunung Rian dengan ketinggian 680 m.dpl dan Gunung Aung dengan ketinggian 250 m.dpl.

Struktur geologi yang berkembang di wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah lipatan dan sesar. Struktur lipatan, berupa antiklin dan sinklin, dengan arah utama sumbu lipatan tenggara–barat laut, serta struktur sesar normal yang dijumpai pada Formasi Sembakung searah dengan sumbu lipatan. Peran struktur geologi sangat signifikan dalam keterdapatan sumber daya mineral. Proses ini dapat terjadi baik dalam keterdapatan logam seperti emas yang akan terangkat melalui celah-celah retakan akibat struktur geologi yang terjadi seperti patahan, kekar dan lipatan. Khusus terhadap akumulasi minyak bumi, peran struktur lipatan dan patahan sangat penting untuk terakumulasinya minyak dan gas bumi. Dengan kondisi tersebut Kabupaten Tana Tidung mempunyai potensi adanya indikasi keterdapatan minyak bumi dengan bentuk struktur bawah permukaan pada lapisan sedimen di cekungan Tarakan/Sub Tidung.

Data iklim yang disajikan berasal dari Stasiun Meteorologi Tanjung Selor. Hal ini dikarenakan di Kabupaten Tana Tidung belum terdapat stasiun meteorologi yang memberikan informasi klimatologi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Stasiun Meteorologi Tanjung Selor pada tahun 2010 mengalami musim hujan sepanjang tahun dengan curah hujan 2.729,4 mm atau 21 hari hujan

(HH)/bulan. Untuk penyinaran matahari rata-rata 49 persen/bulan. Rata-rata suhu udara sepanjang tahun 2010 adalah berkisar antara $21,4^{\circ}\text{C}$ – 36°C .Sedangkan curah hujan selama tahun 2010 berkisar antara 67,8 sampai 395 mm/bulan. Untuk kelembaban udara tercatat relatif tinggi berkisar antara 83 persen sampai dengan 87 persen dengan rata-rata selama tahun 2010 adalah 86 persen.

Hampir sebagian besar wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah hutan, karena itu dari penggunaan lahan di Kabupaten Tana Tidung didominasi oleh sektor kehutanan. Sekitar 59,54 % adalah hutan, baik itu hutan lindung, hutan negara, sebagian digunakan untuk pertanian melalui pola pengelolaan konsesi. Disamping peruntukan tersebut, peruntukan lahan digunakan sebagai pemukiman, kawasan konservasi, *bufer zone*, pusat pemerintahan, pemukiman desa, hutan lindung, dan lain-lain. Selain digunakan kawasan pertanian dan perkebunan, lahan di Kabupaten Tana Tidung juga digunakan sebagai pembangunan infrastruktur dan pemukiman warga.

b. Aspek Demografi

Gambaran kondisi demografi, antara lain mencakup perubahan penduduk, komposisi dan populasi masyarakat secara keseluruhan atau kelompok dalam waktu tertentu pada wilayah Kabupaten Tana Tidung. Jumlah penduduk Kabupaten Tana Tidung berdasarkan hasil registrasi penduduk pada tahun 2010 tercatat sebesar 15.202 jiwa, meningkat sebesar 3,98 persen dibandingkan tahun 2009 yang berjumlah 14.620 jiwa. Pola persebaran penduduk Kabupaten Tana Tidung per kecamatan dilihat berdasarkan luas wilayah dan jumlah penduduknya.

Kepadatan rata-rata penduduk Kabupaten Tana Tidung adalah 3,15 jiwa/km². Sedangkan untuk rasio penduduk berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2012.

2. Sejarah Pembentukan Kabupaten Tana Tidung

Kabupaten Tana Tidung merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Kalimantan Timur Indonesia yang terletak pada jarak 172 km ke arah utara dari Tanjung Selor sebagai calon Ibu Kota Provinsi Kalimantan Utara (Kaltara) dengan waktu tempuh sekitar 3 - 4 jam menggunakan transportasi darat. Ibu Kota Kabupaten Tana Tidung sekaligus pusat pemerintahan terletak di Tideng Pale.

Dalam perencanaan pembangunan, kabupaten Tana Tidung memiliki filosofi pembangunan daerah yang digali dari filosofi luhur nenek moyang masyarakat Tana Tidung yang dikenal dengan istilah "UPUNTAKA" yang melahirkan Konsep "PINEKINDI" dimana secara filosofis merupakan dasar membangun dengan pondasi yang kokoh dan secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut: Piawai, Indah, Ekonomis, Intelektual, Dinamis, Mandiri. Hampir sebagian besar wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah hutan, sebagai Kawasan Lindung, Kawasan Budidaya Kehutanan (KBK), dan Kawasan Budidaya Non Kehutanan (KBNK). Sedangkan sebagian kecil lainnya digunakan untuk pertanian melalui pola pengelolaan konsesi, pemukiman, dan pusat pemerintahan.

Kerajaan Tidung atau dikenal pula dengan nama Kerajaan Tarakan (Kalkan/Kalka) adalah kerajaan yang memerintah Suku Tidung di utara Kalimantan Timur yang berkedudukan di Pulau Tarakan dan berakhir di Salimbatu. Sebelumnya terdapat dua kerajaan berkedudukan di Tanjung Palas. Dinasti Tenggara dahulu kala kaum suku tidung yang bermukim dipulau Tarakan,

populer juga dengan sebutan kaum Tenggara, oleh karena mereka mempunyai pemimpin yang telah melahirkan Dinasti Tenggara.

Berdasarkan silsilah yang ada bahwa di pesisir timur pulau Tarakan yakni di kawasan Binalatung sudah ada Kerajaan Tidung Kuno, kira-kira tahun 1076-1156. Kemudian berpindah ke pesisir barat Pulau Tarakan yakni di kawasan Tanjung Batu, kira-kira tahun 1156-1216. Lalu bergeser lagi, tapi tetap dipesisir barat yakni di kawasan sungai bidang kira-kira pada tahun 1216-1394. Setelah itu berpindah lagi, yang relatif jauh dari pulau Tarakan yakni, ke kawasan Pimping bagian Barat dan kawasan Tanah Kuning, yakni tahun 1394-1557.

Dalam hubungannya dengan Kesultanan Bulungan, kedua kerajaan tersebut terdapat hubungan yang erat, sebagaimana layaknya seperti orang bersaudara karena saling diikat oleh tali perkawinan. Meskipun demikian proses saling mempengaruhi tetap berjalan secara halus dan tersamar, karena salah satu diantaranya ingin lebih dominan dari yang lainnya. Dengan demikian tidak dapat dielakkan bahwa persaingan terselubung antara keduanya merupakan bahaya laten yang adakalanya mencuat ke permukaan. Dalam hal ini pihak penjajah Hindia Belanda cukup jeli memanfaatkan masalah itu, maka semakin serulah hubungan keduanya, bahkan menjadi konflik yang tajam, sehingga akhirnya tergusurlah Kerajaan dari Suku kaum Tidung tersebut. Sementara itu mencuatnya nama sebuah kabupaten baru, yaitu Kabupaten Tana Tidung, adalah hasil dari sebuah deklarasi yang dilakukan sejumlah tokoh masyarakat dari sejumlah kecamatan di Kabupaten Nunukan dan Kabupaten Bulungan.

Deklarasi yang sekaligus pembentukan presidium untuk memperjuangkan Kabupaten Tana Tidung, waktu itu dilaksanakan pada tanggal 28 November 2002 lalu, di Kayan Restoran Hotel Tarakan Plaza. Acara yang dihadiri sekitar 148 tokoh dari berbagai etnis masyarakat Kalimantan Timur bagian Utara itu, berlangsung dengan nuansa budaya yang sangat kental. Mulai dari pantun dalam bahasa Tidung, hingga tarian dan pakaian adat, mewarnai malam pendeklarasian Kabupaten Tana Tidung itu. Tak ketinggalan, sejumlah pejabat pemerintahan dan muspida se Utara turut hadir dalam acara yang tema utamanya adalah mendeklarasikan keinginan masyarakat untuk membentuk sebuah kabupaten baru yang dinamai Kabupaten Tana Tidung.

Meski pendeklarasiannya berlangsung mulus, namun perjuangan presidium yang disepakati malam tanggal 28 November 2002 untuk memperjuangkan kabupaten ini, bukan tanpa hambatan. Berbagai argumen-argumen bernada kontra muncul ketika Kabupaten Tana Tidung mulai diwacanakan. Bahkan berbagai istilah miringpun mulai mewarnai wacana ini. Saat itu semua orang memang belum dapat memprediksikan bagaimana kelanjutan perjuangan Kabupaten Tana Tidung ini. Meski begitu, perjuangan semua anggota presidium ini untuk menggemakan Kabupaten Tana Tidung, nampak tak pernah surut.

Dengan hanya personel yang kerap muncul dimedia massa, perjuangan Kabupaten Tana Tidung inipun terus dijalankan. Awalnya, perjuangan Kabupaten Tana Tidung ini masih nampak cukup solid. Para

anggota presidium yang ada tetap melakukan berbagai upaya untuk mensosialisasikan rencana ini. Presidium Kabupaten Tana Tidung, melakukan upaya keras untuk mensosialisasikan dan meyakinkan rencana pembentukan Kabupaten Tana Tidung ini kepada DPRD Nunukan dan Bulungan saat itu. Mungkin karena Kabupaten Tana Tidung saat itu dianggap sebuah cita-cita yang muluk-muluk, sehingga ada saja pihak-pihak tertentu yang tidak antusias menerima wacana ini. Bahkan dalam suatu kesempatan, tim yang akan melakukan sosialisasi, hanya berhadapan dengan beberapa orang pejabat saja.

Meski begitu, presidium Kabupaten Tana Tidung, tetap melanjutkan upaya yang dirintis ini. Hingga akhirnya keluarlah UU No. 34 tahun 2007, tentang Pembentukan Kabupaten Tana Tidung. Kabupaten ini kemudian disahkan oleh Presiden RI pada tanggal 10 Juli 2007. Kabupaten Tana Tidung resmi menjadi Kabupaten ke-10 atau Daerah Otonom ke -14 di Provinsi Kalimantan Timur, dengan dilantiknya Penjabat Bupati Tana Tidung pada tanggal 18 Desember 2007. Kabupaten ini memiliki luas wilayah administrasi seluas 4.828,58 km², atau hanya 35,63 persen dari wilayah Kabupaten Induknya.

Sebagaimana kita ketahui lahirnya Tana Tidung melalui proses dan perjuangan yang panjang sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat, baik pelayanan di semua akses maupun pembangunan infrastruktur kepada wilayah yang kurang terisolir agar kemudahan tersebut dapat memberi warna baru bagi daerah. Tapi perjuangan sesungguhnya benar-benar baru dimulai

saat Kabupaten Tana Tidung telah berdiri. Ketika KTT lahir Drs. H. Budiman Arifin, M.si (Bupati Kabupaten Bulungan, induk dari Kabupaten Tana Tidung) mengatakan banyak pekerjaan rumah menanti setelah KTT berdiri karena butuh perjuangan yang tidak mudah. Sebagai gerakan awal proses lahirnya Kabupaten Tana Tidung, rapat perdana pembentukan KTT secara terbatas dilaksanakan di hotel Paradise Kota Tarakan untuk menghadirkan tokoh-tokoh masyarakat Bulungan sebagai kabupaten induk. KTT sempat di cap sebagai jalan untuk memenuhi ambisi politik oleh beberapa orang.

Tidak hanya itu, penamaan Kabupaten Tana Tidung pun di anggap rawan konflik dan sangat menonjolkan semangat kesukuan. Lahirnya surat pemerintah Provinsi Kalimantan Timur tentang rencana pembentukan KTT menjadi babak baru dalam perjuangan presidium untuk merealisasikan Kabupaten Tana Tidung. Surat itu adalah awal nama KTT mulai masuk ke meja para wakil rakyat yang ada di DPR-RI dan Dewan Perwakilan Daerah (DPD). Cahaya gairah terang juga mulai tampak ke permukaan tanggal 31 September 2004, komisi II DPR-RI menetapkan rencana pembentukan KTT masuk dalam agenda komisi II DPR-RI dan akan dibahas dalam rapat paripurna anggota DPR-RI. Akhir perjuangan Team Presidium bersuka cita karena pada rapat paripurna ke-4 tanggal 17 Agustus 2007 DPR-RI menetapkan Kabupaten Tana Tidung menjadi Kabupaten baru di Kalimantan Timur Wilayah Utara.

3. Pemerintahan Kabupaten Tana Tidung



Gambar 4.1 Kantor Bupati Tana Tidung

Penyusunan pembangunan jangka menengah memerlukan satu filosofi pembangunan yang memiliki cakrawala yang luas dan mampu menjadi pedoman bagi daerah untuk menentukan visi, misi, dan arah pembangunan 5 tahun kedepan. Filosofi pembangunan daerah Tana Tidung digali dari filosofi luhur nenek moyang masyarakat Tana Tidung yang dikenal dengan istilah “UPUNTAKA” yang melahirkan konsep “PINEKINDI” yang secara filosofis merupakan dasar membangun dengan pondasi yang kokoh yang secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut: Piawai, berarti bahwa kinerja aparatur yang bekerja cakap, pandai dan mampu memberikan pelayanan prima bagi masyarakat. Indah, berarti bahwa kelestarian dan kebersihan lingkungan yang bersinergi dengan keindahan alam merupakan faktor pendukung pariwisata.

Ekonomis, berarti bahwa perhitungan matang dengan ketepatan dan keakuratan yang sangat tinggi berdampak positif kepada hasil pembangunan yang

tepat sasaran dan dirasakan seluruh lapisan masyarakat. Intelektual, berarti bahwa pemanfaatan seluruh potensi yang dimiliki akan berjalan optimal dan berkelanjutan tergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas.

Dinamis, berarti bahwa bersemangat dan bergerak cepat memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Mandiri, berarti bahwa ketekunan kerja keras dan motivasi tinggi membawa kehidupan masyarakat yang mampu berpijak di atas kakinya sendiri. Mandiri dimaksudkan mampu berdiri di atas kemampuannya sendiri, bebas dari sifat ketergantungan, tetapi tetap memiliki keterikatan dengan lingkungan. Berdasarkan filosofi pembangunan daerah Kabupaten Tana Tidung tersebut dapat diambil kesepakatan bersama selama 5 tahun berupa visi dan misi pembangunan daerah Kabupaten Tana Tidung.

RPJM Kabupaten Tana Tidung menyoroti 8 (delapan) aspek yang menjadi prioritas pembangunan yaitu :

- a. peningkatan kualitas SDM sehingga bisa menjadi aset utama keunggulan kompetitif;
- b. pembangunan dan perbaikan infrastruktur sarana dan prasarana untuk menjangkau daerah-daerah yang masih terisolir;
- c. memberikan pelayanan publik yang cepat, murah, mudah, adil dan transparan;
- d. pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan hidup yang lestari;
- e. mengembangkan budaya dan pariwisata berbasis lokal;
- f. peningkatan keamanan dan ketertiban masyarakat;

- g. membangun kemitraan antar daerah di utara Kalimantan Timur;
- h. pengembangan agroindustri dan pertanian dalam arti luas sehingga dapat menghasilkan produk unggulan yang mampu bersaing di pasar lokal, nasional, dan internasional;

VISI

Visi Pembangunan Kabupaten Tana Tidung untuk periode pemerintahan 2010 – 2015 dirumuskan sebagai berikut :

“MEWUJUDKAN KABUPATEN TANA TIDUNG SEBAGAI SENTRA AGROINDUSTRI, PERTANIAN DAN PERIKANAN BERBASIS MASYARAKAT”

Adapun Visi di atas mengandung pengertian dan beberapa kata kunci antara lain: Sentra Agroindustri, berarti bahwa kegiatan dengan ciri: (a) meningkatkan nilai tambah, menghasilkan produk yang dapat dipasarkan, digunakan atau dikonsumsi, (c) meningkatkan daya simpan, dan (d) menambah pendapatan dan keuntungan produsen. Pengembangan Agroindustri dengan bahan baku yang tersedia dalam jumlah dan waktu yang sesuai, merupakan syarat kecukupan untuk berproduksi secara berkelanjutan. Optimalisasi nilai tambah dicapai pada pola industri yang berintegrasi langsung dengan usaha tani keluarga dan perusahaan pertanian.

Pertanian, berarti bahwa proses menghasilkan bahan pangan, ternak serta produk-produk agroindustri dengan cara memanfaatkan sumber daya tumbuhan dan hewan. Cakupan objek pertanian dimaksud meliputi budidaya tanaman (termasuk tanaman pangan, hortikultura, dan perkebunan), kehutanan dan peternakan. Perikanan, berarti bahwa proses menghasilkan produk-produk

perikanan baik tangkap maupun budidaya termasuk peningkatan nilai tambah berbasis teknologi tepat guna yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berbasis masyarakat, berarti bahwa pendekatan pembangunan yang meletakkan pengetahuan dan kesadaran lingkungan masyarakat lokal sebagai dasar pengelolaannya dimana masyarakat tersebut terlibat aktif dalam proses pengolahan sumber daya alam yang terkandung di dalamnya.

MISI

Misi Bupati Kabupaten Tana Tidung dapat dirumuskan ke dalam 8 (delapan) misi yaitu :

- a. Meningkatkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing;
- b. Menyediakan sarana dan prasarana serta infrastruktur, fasilitas umum dan fasilitas sosial;
- c. Memberikan kinerja yang cepat, mudah, murah, adil dan transparan;
- d. Memanfaatkan dan memberdayakan potensi sumber daya alam, tata ruang, dan pengelolaan lingkungan hidup yang bijaksana, adil, dan berkelanjutan;
- e. Mengembangkan budaya dan pariwisata yang berbasis lokal;
- f. Menjamin keamanan, sadar hukum, sebagai dasar tercapainya masyarakat yang adil dan sejahtera;
- g. Membangun kemitraan antar daerah di wilayah utara Kalimantan Timur;
- h. Membangun dan memberdayakan sentra agroindustri dalam arti luas, yang meliputi: pertanian tanaman pangan, hortikultura, peternakan, perkebunan, kehutanan dan perikanan.

Dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan di Kabupaten Tana Tidung di dukung oleh 29 SKPD yang terdiri atas :

Tabel 4. 1. SKPD di Kabupaten Tana Tidung

Bagian	Badan	Dinas	Kantor	Kecamatan
1. Bagian Tata Pemerintahan	1. Badan Kepegawaian Daerah	1. Dinas Pendidikan	1. Kantor PMD dan Pemerintahan	1. Kantor Camat Sesayap
2. Bagian Hubungan Masyarakat	2. Bappeda dan Lingkungan Hidup	2. Dinas Kesehatan	2. Kantor Desa	2. Kantor Camat Sesayap Hilir
3. Bagian Hukum & Organisasi	3. Badan Kepegawaian Daerah	3. Dinas PU dan Perhubungan	2. Kantor Kesbang, Politik dan Pol. PP	3. Kantor Camat Tana Lia
4. Bagian Perekonomian dan Pembangunan		4. Dinas Tenaga Kerja, Perindakop dan Transmigrasi	3. Kantor Pemberdayaan Perempuan dan KB	4. Kantor Camat Muruk Rian
5. Bagian Kesejahteraan Rakyat		5. Dinas Pertanian	4. Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu	5. Kantor Camat Betayau
6. Bagian Keuangan		6. Dinas Pertanian dan Kehutanan		
7. Bagian Umum & Protokol		7. Dinas Pertambangan dan ESDM		
		8. Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan		
		9. Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset		

Sumber: Bappeda Kabupaten Tana Tidung, 2015

Dari 29 SKPD di Kabupaten Tana Tidung terdiri dari 1.390 pegawai negeri sipil, dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4. 2. Komposisi PNS Kabupaten Tana Tidung

Golongan	Jumlah
Golongan I	10 orang
Golongan II	585 orang
Golongan III	664 orang
Golongan IV	80 orang

Sumber: Bappeda Kabupaten Tana Tidung, 2015

Tabel di atas menunjukkan komposisi PNS Kabupaten Tana Tidung berdasarkan golongan. Jumlah PNS di Kabupaten Tana Tidung dari tabel di atas sejumlah 1.390 orang, dengan pembagian golongan I sejumlah 10 orang, golongan II sejumlah 585 orang, golongan III sejumlah 664 orang, dan golongan IV sejumlah 80 orang. Tampak bahwa jumlah golongan III mendominasi sejumlah 664 orang. Dan jumlah paling kecil ada pada golongan I sejumlah 10 orang.

4. Bagian Umum dan Protokol

Berdasarkan peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 09 Tahun 2013 tentang tugas pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung, Bagian Umum dan Protokol merupakan satuan organisasi yang berada dibawah satuan kerja perangkat daerah Sekretariat Daerah Kab. Tana Tidung, dibawah pembinaan Asisten Administrasi Umum.

Visi bagian Umum dan protokol “ Terwujudnya pelayanan yang prima melalui tertib administrasi dan Profesional dalam bekerja “ Dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Terwujudnya pelayanan yang prima berarti memberikan pelayanan secara profesional sesuai dengan standar mutu dan kualitas pelayanan instansi pemerintahan.
- b. Tertib administrasi adalah perbaikan sistem administrasi pada bagian umum dan protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Misi “ Meningkatkan tertib administrasi dan kualitas pelayanan urusan kerumahtanggaan dan keprotokolan Pemerintahan Kabupaten Tana Tidung.

a. Pelaksanaan Tupoksi

1) Tugas dan Fungsi Bagian umum dan protokol

- a) Bagian Umum mempunyai tugas melakukan sebagian tugas Sekretaris Daerah menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan penyelenggaraan urusan umum.
- b) Penyiapan perumusan kebijakan dan koordinasi penyelenggaraan administrasi umum.
- c) Pembinaan dan pemberian bimbingan penyelenggaraan evaluasi urusan umum.
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
- e) Membantu tugas asisten bidang Administrasi Umum dalam melaksanakan tugas urusan umum.
- f) Menyusun rencana dan program kerja bagian umum, sebagai pedoman pelaksanaan tugas.

- g) Memimpin, mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada para kepala Subbagian, sesuai bidang tugasnya.
- h) Menyelenggarakan koordinasi dan kerjasama dengan pihak/lembaga yang berkompeten dalam rangka penyelenggaraan tugas – tugas umum.
- i) Menyusun kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis tentang urusan umum dan evaluasi pelaksanaannya sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- j) Merumuskan dan menyusun kebijaksanaan teknis bidang umum sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah.
- k) Melaksanakan pengkoordinasian dan pelayanan administratif kepada perangkat daerah yang terkait dengan bidang tugasnya.
- l) Menyiapkan dan melaksanakan urusan tata usaha, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi umum.
- m) Menyusun petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan kearsipan dan urusan keuangan Sekretariat Daerah.
- n) Menyusun petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan kearsipan dan urusan rumah tangga.
- o) Melaporkan hasil kegiatan serta memberikan saran dan bahan pertimbangan kepada asisten bidang administrasi umum, yang berkaitan dengan urusan umum, dalam rangka pengambilan keputusan/strategi kebijakan daerah.
- p) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan dan melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Pelaksanaan tupoksi di masing-masing bagian di Kantor Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung adalah sebagai berikut :

2) Pelaksana Urusan Rumah Tangga Bupati, Wakil Bupati, dan Sekda

- a) Sub Bagian Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan sebagian tugas kepala bagian menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan urusan rumah tangga meliputi pelayanan angkutan dan perawatan kendaraan dinas, sarana prasarana acara kegiatan pemerintahan, akomodasi, rumah jabatan, memelihara kebersihan kantor dan pekarangan.
- b) Penyiapan bahan kebijakan dan koordinasi penyelenggaraan bidang rumah tangga;
- c) Pembinaan dan pemberian bimbingan, penyelenggaraan evaluasi bidang rumah tangga ;
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya ;
- e) Menyusun rencana dan program kerja ;
- f) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran;
- g) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan umum dan teknis urusan rumah tangga;
- h) Melaksanakan pelayanan angkutan dan perawatan kendaraan dinas;
- i) Melaksanakan pemeliharaan kebersihan kantor dan pekarangan;
- j) Melakukan penyediaan sarana prasana acara kegiatan Pemerintahan, akomodasi dan rumah jabatan;

- k) Menyiapkan bahan dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintahan dibidang rumah tangga;
- l) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- m) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan dan
- n) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

3) Pelaksana Urusan Protokol

- a) Sub bagian Protokol mempunyai tugas melakukan sebagian tugas Kepala bagian dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan umum dan keprotokolan ;
- b) Penyiapan bahan dan koordinasi penyelenggaraan dibidang keprotokolan ;
- c) Pembinaan dan pemberian bimbingan penyelenggaraan evaluasi bidang dan keprotokolan;
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya ;
- e) Menyusun rencana dan program kerja;
- f) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran;
- g) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan umum dan teknis urusan teknis bidang keprotokolan;

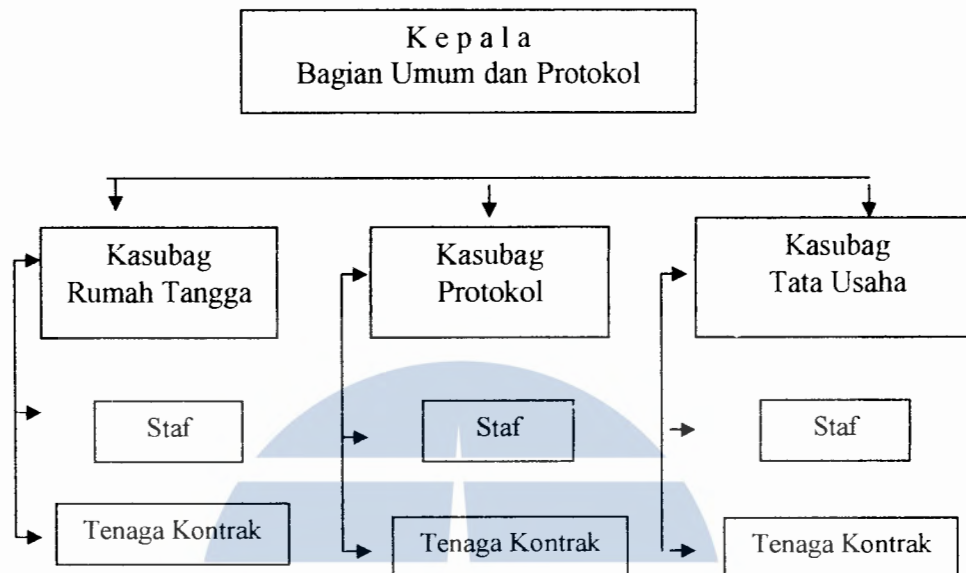
- h) Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman, petunjuk teknis dan pelaksanaan teknis operasional keprotokolan dan penyusunan acara dinas pemerintahan daerah;
- i) Menyiapkan penerimaan tamu – tamu pemerintahan daerah sesuai dengan ketentuan dan mengatur pelaksanaan acara – acara dengan bagian lain yang berhubungan dengan kegiatan penerimaan dan akomodasi;
- j) Mengatur dan menyiapkan pengawalan tamu sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memberikan bantuan keprotokolan pemerintahan daerah di kota Tarakan dan Bulungan;
- k) Mencatat informasi dan mengatur persiapan – persiapan dalam rangka kegiatan upacara dan menginformasikan kepada instansi terkait;
- l) Melakukan kontrol persiapan pelaksanaan upacara;
- m) Menyiapkan bahan dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan dibidang protokol;
- n) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- o) Menyampaikan saran pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan.
- p) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku.

4) Pelaksana urusan Tata Usaha

- a) Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas mempunyai tugas melakukan sebagai tugas kepala bagian menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan tata usaha;

- b) Penyiapan bahan kebijakan dan koordinasi penyelenggaraan evaluasi bidang tata usaha;
- c) Pembinaan dan pemberian bimbingan, penyelenggaraan evaluasi bidang tata usaha;
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;
- e) Menyusun rencana kerja dan program kerja;
- f) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
- g) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan umum dan teknis dibidang tata usaha;
- h) Melaksanakan agenda surat masuk dan surat keluar dilingkungan Setda;
- i) Mengarahkan dan menentukan kode klasifikasi surat – surat yang akan didistribusikan.
- j) Melakukan penyelenggaraan dan penataan kearsipan dilingkungan sekretariat.
- k) Menyiapkan dan melaksanakan administrasi perjalanan dinas di lingkungan sekretariat.
- l) Menyiapkan bahan dan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan dibidang tata usaha.
- m) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan.
- n) Menyiapkan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan, dan
- o) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Secara umum struktur organisasi bagian umum dan protokol adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2. Struktur Organisasi bagian Umum dan protokol.

B. Hasil pembahasan

1. Kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten

Tana Tidung

a. Kinerja Bagian Umum dan Protokol

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut Arnia (2001) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu fungsi kerja atau aktivitas selama periode tertentu yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja dalam Bagian Umum dan Protokol memang harus di tingkatkan dan sangat perlu diperhatikan, jelas terpapar pada peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 09 Tahun 2013 tentang

“Tugas pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung, Bagian Umum dan Protokol merupakan satuan organisasi yang berada dibawah satuan kerja perangkat daerah Sekretariat Daerah Kab. Tana Tidung, dibawah pembinaan Asisten Administrasi Umum.”

Di dalam Bagian Umum dan Protokol, baik buruknya pelayanan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai seberapa besar komitmen organisasi Bagian Umum dan Protokol tersebut terhadap kemauan dan kemampuannya memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Sebagaimana kita ketahui, tuntutan terhadap pelayanan yang berkualitas disuarakan oleh berbagai lapisan masyarakat penerima layanan. Di bagian umum dan protokol, penerima layanan adalah Bupati, Wakil Bupati dan Sekda.

Dalam menjalankan tugasnya di bidang keprotokolan, seringkali hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan, hal ini diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung yaitu:

“ Di dalam melaksanakan pekerjaannya, kadang pegawai belum melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya, sehingga pegawai perlu diberikan penjelasan terus menerus dan diulang-ulang sehingga kewajibannya dalam memberikan pelayanan kepada bupati, wakil ataupun SKPD yang lain seringkali tidak memuaskan”.

Dalam memahami tupoksi pekerjaan oleh masing-masing pegawai kadang belum sama persepsi atau anggapan dari masing-masing pegawai, sehingga kegiatan kinerja kepada masyarakat tidak bisa maksimal diberikan. Hal ini dikarenakan :

- 1) Ketidak jelasan waktu, biaya dan mekanisme pelayanan.
- 2) Diskriminasi pelayanan pada pertemanan, afiliasi politik, etnis atau agama.
- 3) Panjangnya rantai birokrasi.
- 4) Adanya budaya suap dan pungutan liar untuk mempercepat pelayanan.
- 5) Orientasi aparatur pelayanan mengutamakan pejabat dan atasannya, bukan pada publik atau masyarakat.
- 6) Berkembangnya budaya kekuasaan dalam pelayanan.
- 7) Prinsip pelayanan didasarkan pada *distrust* (ketidakpercayaan), bukan pada *trust* (kepercayaan).
- 8) Tidak konsistensinya penerapan prosedur pelayanan untuk mengontrol perilaku pemberi pelayanan.
- 9) Timbangnya distribusi kewenangan pada berbagai satuan atau unit pemberi pelayanan.

b. Pengukuran kinerja Bagian umum dan protokol.

Pengukuran kinerja adalah alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi bagian Umum dan Protokol, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi Bagian Umum dan Protokol melalui kemampuan organisasi dalam memberikan kinerja yang relatif murah dan berkualitas. Kinerja tersebut menjadi *bottom line* dalam organisasi Bagian Umum

dan Protokol. Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol digunakan untuk menilai prestasi atasan dan unit organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan atasan dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sistem pengukuran kinerja Bagian Umum dan Potokol adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2004:121) bahwa: "Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dilakukan untuk memenuhi tiga maksud:

- 1) Pengukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi Bagian Umum dan Protokol.
- 2) Ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Balance Scorecard (BSC), *Balanced scorecard* adalah suatu sistem kinerja untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Pengukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari

berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran yang sederhana baik dari strategi maupun pengambilan keputusan. Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan instrument pengukur kinerja yang menghubungkan visi, misi dan strategi. Secara jelas penggunaan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan visi dan misi perusahaan melalui empat perspektif adalah sebagai berikut :

- 1) Perspektif Finansial, ukuran kinerja finansial menunjukkan sejauh mana startategi implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansialnya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis.

Dalam mengukur kinerja finansial, maka diperlukan konsep efisiensi. Efisiensi adalah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Semakin hemat atau sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Proses yang efisien ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat.

Efisiensi dimaksudkan untuk mengukur kemampuan kinerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dimana diperhitungkan rasio antara keluaran atau hasil yang dicapai dengan masukan atau input yang digunakan oleh Organisasi, sehingga seorang atasan dikatakan efisien, jika ia menghasilkan atau mencapai *output* yang lebih besar atau terjadi produktivitas kerja yang tinggi dibanding dengan masukan-masukan (*input*)

yaitu dalam wujud sumber-sumber daya yang digunakan (tenaga kerja, bahan baku, uang, mesin dan waktu). Seperti yang disampaikan Kepala Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung yaitu:

“ Pegawai di bagian umum ini harus belajar efisien....efisien dalam segala hal, baik efisien waktu, tenaga maupun pikiran...satu lagi yang tidak kalah penting..efisien dalam mengalokasikan bbm ataupun anggaran lainnya di rumah tangga KTT ini...”

Lebih jauh juga disampaikan bagian kepegawaian Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung :

“ Pegawai yang baik, adalah pegawai yang tahu disiplin dan menghargai waktu...jangan kayak begini, pegawai kok sering tidak masuk kantor tanpa alasan jelas...alasanya masih di luar KTT, pekerjaan ini makin hari makin tambah banyak, kalo pegawai gak pinter mengatur waktu, terbengkalailah semuanya itu”

Efisiensi berarti seorang pemimpin unit kerja yang dapat meminimumkan biaya atau menghemat penggunaan sumber daya untuk mencapai keluaran atau sasaran organisasi yang telah ditetapkan, dapat disebut sebagai manajer yang efisien. Atau dengan kata lain seorang pemimpin unit kerja yang dapat memaksimumkan keluaran dengan menggunakan sumber daya atau input yang terbatas. Orang yang efisien biasanya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Rapih dan terorganisir; dia bisa menemukan apa-apa yang dia mau, baik itu berupa benda atau dokumen.
- b) Dia bisa menggunakan beragam perangkat lunak seperti Microsoft Office atau semacamnya dengan amat cepat, dengan keterampilan mengetik yang baik, penggunaan *shortcut*, program tambahan ataupun yang lain

- c) Dia bisa membuat email atau notifikasi apapun yang gamblang dan mudah dimengerti, sehingga tidak perlu ada komunikasi balik untuk sekedar minta kejelasan
- d) Dia bisa memimpin rapat dengan sedikit sekali distraksi, arahan yang tak melenceng, dan pengambilan keputusan yang cepat
- e) Dia bisa merampungkan tugas dengan cepat melalui pengorganisasian kerja yang baik, termasuk di dalamnya pendelegasian tugas.

Suatu kegiatan dapat disebut efisien, apabila dengan suatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik yang mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu. Konsepsi tentang efisiensi sebagai perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya itu dapat diterapkan dalam berbagai bidang, dari kehidupan pribadi yang bersifat perorangan sampai lapangan pekerjaan yang luas. Apabila diterapkan dalam bidang kerja apapun, maka terdapatlah efisiensi kerja.

- 2) *Perspektif Customer* (Perspektif Pelanggan) Perspektif pelanggan *balance scorecard* bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan akan bersaing. Perspektif ini terdiri dari :
 - a) Ukuran utama, terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.
 - b) Ukuran preposisi nilai pelanggan terdiri dari atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan dan reputasi.

Prespektif pelanggan diukur dari kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan dan Pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai efektif dilihat dari kesesuaian kebijakan dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing – masing seksi di Bagian Umum dan Protokol dapat dilihat melalui wawancara dengan salah satu pegawai di bagian Umum dan protokol tanggal 29 April 2016 berikut ini :

“ Pada dasarnya kebijakan yang dilaksanakan oleh pimpinan sudah sesuai dengan tugas dan pekerjaan kami, tetapi ada kebijakan yang bukan bidang tugas kami yang harus dilaksanakan karena sudah merupakan prioritas sehingga kami harus melaksanakan sehingga hal tersebut mempengaruhi pelaksanaan tugas dan pekerjaan kami sendiri, apalagi pekerjaan kami juga mendesak untuk segera diselesaikan”.

Sesuai uraian di atas dijelaskan bahwa kebijakan yang diambil tidak akan menyimpang dari tugas pokok dan fungsi staf yang akan bisa mempengaruhi tujuan dari organisasi Bagian Umum dan Protokol. Pernyataan ini di dukung oleh salah satu informan dalam wawancara dengan wakil Bupati Kabupaten Tana Tidung :

“Sampai sejauh ini bagus-bagus saja, kalau ada kunjungan kami disambut dengan baik, yang biasanya dapat dimaklumi masalah tempat yang tidak sesuai yang kita harapkan, sebagai contoh kalo ada pertemuan, ruangnya kurang nyaman yang disediakan mungkin, itu sebagai salah satu contohnya saja. Yah kalo menurut saya secara keseluruhan sudah baik saja itulah.”

Kebijakan yang diambil sifatnya hanya membantu tugas dan pekerjaan salah satu bagian sehingga akan memperlancar pelaksanaan tugas Bagian Umum dan Protokol sebagai satu kesatuan organisasi. Kebijakan yang diambil seharusnya memang tidak boleh bertentangan dengan tugas pokok dari masing – masing Seksi karena tugas dan pekerjaan sudah diatur oleh peraturan yang ada. Kebijakan yang diambil seharusnya membuat tugas pekerjaan menjadi lancar dan

menambah motivasi bagi pegawainya dan meningkatkan kemampuan dari pegawainya.

Berikut ini wawancara dengan Kasubag Rumah Tangga, pada tanggal 26 April 2016 sebagai berikut :

“ Di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang sifatnya memerlukan kajian khusus, pimpinan mengambil kebijakan melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait. Sebagai contohnya misalnya bupati akan melakukan kunjungan melalui jalan darat atau air, maka bagian umum harus menyiapkan transportasi yang akan digunakan. Setelah semua selesai, bagian umum akan menghubungi bagian protokol menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan acara yang akan dihadiri bupati, disini pimpinan melaksanakan koordinasi antara bagian umum dan protokol setempat sehingga dikemudian hari tidak terjadi permasalahan”.

Efektivitas dilihat dari kesesuaian kebijakan dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing – masing bidang di bagian Umum dan Protokol adalah menurut salah seorang pegawai sebagai berikut ini :

“ Pada dasarnya kebijakan yang dilaksanakan oleh pimpinan sudah sesuai dengan tugas dan pekerjaan kami, tetapi ada kebijakan yang bukan bidang tugas kami yang harus dilaksanakan karena sudah merupakan prioritas sehingga kami harus melaksanakan sehingga hal tersebut mempengaruhi pelaksanaan tugas dan pekerjaan kami sendiri, apalagi pekerjaan kami juga mendesak untuk segera diselesaikan”

Dari penjelasan diatas, kita tahu bahwa bagian umum dan protocol telah memberikan hal yang maksimal selain itu mereka juga harus loyal dalam tugas yang mereka emban, berikut paparan wawancara dengan wakil Bupati :

“ Pada dasarnya tugas dari Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung bertugas untuk melayani setiap tamu kenegaraan yang berkunjung ke tempat mereka dan kunjungan ini bukan sekedar kunjungan biasa seperti layaknya tamu yang datang kerumah kita. Perlu kita sadari bahwa setiap tamu ataupun customer yang datang ini mempunyai tujuan dan memberi informasi yang menarik dan menjanjikan pastinya, sehingga berdampak pada menumbuhkan dan perkembangan di daerah yang kunjunginya ini. Intinya di bagian Umum dan protokol ini lah salah satu tumpuan utama yang berkepentingan untuk mengembangkan suatu

wilayah yang diprotokolinya. Dengan demikian saya harap semua tentang kenyamanan terhadap tamu sangat lah di perhatikan, sehingga tamu tersebut dapat terlayani dan nyaman pastinya. Dengan pelayanan yang maksimal pastinya akan memperoleh hasil yang maksimal juga. Satu lagi tentang kecepatan dan ketepatan harus memang dinomer satukan agar semua kegiatan urusan yang dilakukan oleh tamu tidak repot dan cepat selesai.”

Pegawai di Bagian Umum dan protokol yang berhadapan langsung dengan Bupati, wakil ataupun Sekda harus berkonsentrasi pada pekerjaannya. Pegawai dituntut memberikan pelayanan yang maksimal sesuai kebijakan dari pimpinan harus dilaksanakan sebagai bentuk dari loyalitas.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa Kebijakan yang diambil pimpinan tidak bertentangan dengan tugas dan pekerjaan masing – masing unsur pelaksana di bagian umum dan protokol. Kebijakan yang diambil memperlancar tugas dan pekerjaan dan juga memberikan pembelajaran dan pengalaman kepada masing – masing unsur di bagian umum dan protokol. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait yang punya otoritas di bidangnya dan mempunyai keterkaitan dengan tugas dan pekerjaan di bagian umum dan protokol sangat diperlukan.

- 3) Proses bisnis internal, manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri dari : menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali inovasi, dan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini kepada pelanggan saat ini dan akan datang, proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, layanan purna jual. Dalam BSC, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari

strategi ekplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pelanggan sasaran

Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dari tingkat Kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak serta kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf di bagian umum dan protokol menyangkut pemahaman terhadap tugas dan fungsi :

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. “ (Hasil wawancara tgl 26 April 2016).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh salah satu pegawai di Bagian Umum & Protokol dalam wawancara dengan penulis

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas belum semuanya dapat dipahami. Sehingga dalam pelaksanaannya kami harus memberi arahan atau penjelasan kepada staf dan juga berkordinasi dengan pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya kami tidak mendapatkan kesulitan” (Hasil wawancara tanggal 29 April 2016).

Dari hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa pemahaman tugas dan pekerjaan masih kurang sehingga perlu meminta arahan dari pimpinan. Pemahaman aparat terhadap apa yang menjadi beban tugasnya dapat seperti dikemukakan oleh salah seorang pejabat Eselon III bagian umum dan protokol :

“ Pemahaman tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan. Cara mengatasinya antara lain dengan melaksanakan briefing setiap hari Senin walaupun hanya 15 menit.

Tujuannya untuk mengetahui tugas – tugas pekerjaan yang belum selesai dan merupakan mekanisme kontrol yang tepat”.

Dari hal tersebut diatas bahwa tingkat pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan di bagian umum dan protokoll masih kurang. Hal tersebut erat kaitannya dengan, misi, visi, tujuan organisasi serta fungsi dari bagian umum dan protokol.

4) Perspektif Learning & Growth,

Perspektif ini mencoba menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan dukungan infrastruktur bagi perspektif-perspektif lainnya.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas dapat dilihat dari konsistensi antara tugas dan fungsi masing – masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian umum dan protokol dan pertanggung jawabannya terhadap bupati dan masyarakat. Pelimpahan sebagian kewewenangan atasan kepada bawahan selanjutnya di delegasikan kepada masing – masing bidang yang merupakan pelaksana tugas bagian umum dan protokol dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tujuan dari agian umum dan protokol merupakan hal pokok yang harus dilaksanakan.

Keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan tidak terlepas pada bagian umum dan protokol itu sendiri di dalam menetapkan satu cara melalui penetapan kebijakan, program dan kegiatan. Atas dasar itu semua di dalam pencapaian sasaran dan tujuan bagian umum dan protokol melakukan berbagai upaya untuk melaksanakan pelimpahan yang diberikan oleh Bupati sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan di masing – masing bidang.

Kantor Bagian Umum dan Protokol secara moral dan faktual ikut bertanggungjawab atas kelancaran jalannya roda pemerintahan di daerah demi pelayanan kepada masyarakat. Dalam mengatur dan mengurus pemerintahan kabupaten, harus benar-benar sesuai dengan kepentingan masyarakat dan berdasarkan aspirasi masyarakat, serta tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Oleh karena itu, Bagian Umum dan Protokol harus memperhatikan apakah pelaksanaan fungsinya telah sesuai dengan apa yang menjadi harapan masyarakat, menguntungkan rakyat dan memperdulikan rasa keadilan. Maka harus ada pertanggungjawaban secara moral kepada masyarakat, dengan kata lain menunjukkan bahwa dalam konsep akuntabilitas disamping mengandung mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemberi kebijakan dan melalui mekanisme pemberi kebijakan tersebut dapat pertanggungjawaban kepada masyarakat, sehingga dapat dirumuskan bahwa organisasi memiliki akuntabilitas yang tinggi jika kegiatan dan pelaksanaan fungsinya dapat dipertanggungjawabkan kepada pemberi kebijakan. Dari uraian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa akuntabilitas adalah salah satu ukuran kinerja Bagian Umum dan Protokol untuk melihat seberapa besar kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diberikan oleh atasan dan nantinya oleh pemberi kebijakan dipertanggungjawabkan kepada publik melalui mekanisme yang sudah ditentukan.

Berdasarkan pengamatan, penyebab timbulnya permasalahan tersebut adalah rendahnya tingkat kinerja organisasi pemerintah, tidak hanya di bagian umum dan protokol tetapi di bagian lain juga mengalami hal yang sama dalam menjalankan pemerintahannya. Organisasi pemerintah pada umumnya masih

lemah dalam aspek pengelolaan sumber-sumber daya dan potensi yang dimiliki, yang sebetulnya dapat menjadi sumber pendapatan. Akibat yang ditimbulkan, adalah lambatnya upaya dalam memperbaiki atau meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Banyak aspek yang dapat mempengaruhi baik buruknya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Salah satunya adalah aspek kinerja organisasi baik secara individual maupun secara keseluruhan.

Seperti hasil wawancara dengan salah satu pegawai di Bagian Umum dan Protokol,

“ dalam merencanakan kegiatan pegawai/staff harus melakukan koordinasi dengan atasan sebelum melakukan suatu kegiatan, untuk kelancaran kegiatan yang akan dilaksanakan, misalnya menyiapkan kunjungan bupati. Dalam merencanakan suatu kegiatan semua tim harus melakukan mufakat untuk melanjutkan pekerjaannya” .

Hal yang sama juga disampaikan oleh salah satu pegawai di bagian umum dan protokol

” menurut saya semua pegawai di bagian umum atau bagian Umum dan Protokol harus sering melakukan sharing, koordinasi satu sama lainnya mengenai kegiatan bupati. Selain dengan sesama pegawai dalam satu tim, koordinasi juga harus dilakukan dengan kabag dan kasubag untuk semua kegiatan bupati. Antara bagian umum dan protokol harus terus berkoordinasi. Biasanya setiap ada kegiatan, bagian umum akan mempersiapkan segala sesuatunya untuk kegiatan bupati, wakil, atau sekda di lapangan, setelah siap baru bagian protokol yang melanjutkan”.

Keberhasilan pekerjaan pegawai di bagian umum dan protokol, dapat diukur dari kinerja yang telah dicapai di kantor tersebut. Lebih jauh lagi, untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi, banyak digunakan berbagai tools. Salah satu yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi pemerintah dalam mewujudkan kinerjanya, adalah konsep *Balance Scorecard (BSc)*. *Balance Scorecard* berbeda dengan

instrument penilaian yang bersifat konvensional yang hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan saja. Melalui BSc, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif, yaitu: *financial, internal business process, customer, dan learning and growth*. Dengan pengukuran kinerja organisasi yang mencakup empat perspektif tersebut, maka penilaian kinerja menjadi komprehensif, karena meliputi aspek *internal proses*, SDM yang dimiliki, masyarakat yang dilayani (pengguna layanan), dan keuangan. Dari hasil pengukuran akan dapat diketahui baik buruknya kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kaitannya dengan kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi, terdapat faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah kinerja. Kinerja, merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja individual dan tim secara berkelanjutan untuk mencapai tujuannya. Seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi seharusnya ditujukan kepada perbaikan kinerja dengan cara mendapatkan dan mengembangkan kompetensi, motivasi dan komitmen baik secara individu maupun kelompok kerja. Faktor-faktor individu pada dasarnya ada yang bersifat *given*, namun ada pula yang dapat dibina dan dikembangkan secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas diri dan perbaikan organisasi. Faktor *skill, knowledge, attitude* merupakan beberapa contoh yang dapat diperbaiki baik melalui jalur formal maupun informal. Pada intinya faktor-faktor tersebut bila dikelola dengan baik akan berdampak pada kinerja individu itu sendiri, organisasi secara keseluruhan.

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan

data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya.

Menurut salah satu pegawai di bagian umum dan protokol Kabupaten Tana Tidung menyampaikan bahwa untuk menghadapi pegawai yang melakukan pekerjaan tidak sesuai tupoksinya, sikap atasan yang biasa dilakukan di kantor tersebut adalah sebagai berikut

“setiap pegawai yang melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaan akan diberikan teguran dan pendekatan kepada yang bersangkutan. Pendekatan secara khusus memang belum ada tetapi biasanya pendekatan yang dilakukan adalah dengan melakukan sharing dengan bagian-bagian yang belum bekerja selain itu pimpinan juga memiliki cara tersendiri, misalnya dengan memberikan motivasi kepada pegawai di kantor tersebut” (wawancara tanggal 18 April 2016).

Kajian tentang kinerja bagian umum dan protokol Kabupaten Tana Tidung dengan peran yang diembannya memiliki nilai yang strategis, sehingga informasi tentang kinerja organisasi ini menjadi penting untuk diketahui. Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja suatu organisasi, maka diperlukan indikator baik pada tataran ini indikator menggambarkan tingkat pencapaian atau tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam konteks perencanaan, pelaksanaan maupun

setelah kegiatan selesai. Setiap tahun bagian umum dan protokol melaksanakan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) yang sifatnya rutin dilaporkan setiap akhir tahun anggaran. Pada dasarnya LPPD tersebut dilaporkan yang berdasarkan pada kegiatan yang bersifat operasional. Dari hal tersebut diatas, bahwa kinerja tidak hanya didasarkan pada laporan penyelenggaraan kegiatan dari dana operasional saja tetapi harus menyeluruh sehingga benar-benar diketahui dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemberi kebijakan.

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja Bagian Umum dan Protokol

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, karenanya harus dipastikan sumber daya manusia ini harus dikelola sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berikut pemaparan Kabag Umum dan Protokol :

“Nah...disini yang lah yang terjadi di dalam melaksanakan pekerjaannya, kadang pegawai belum melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya, sehingga pegawai perlu diberikan penjelasan terus menerus dan diulang-ulang sehingga kewajibannya dalam memberikan pelayanan kepada bupati, wakil ataupun SKPD yang lain seringkali tidak memuaskan.”

Dari pemaparan di atas bahwa SDM itu sangatlah diperlukan, dengan demikian masih perlu lagi pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk menjang peningkatan

SDM dalam meningkatkan kinerja Bagian Umum dan Protokol. Ini didukung dengan pernyataan saran oleh wakil bupati yang pernah berkunjung ke Kabupaten Tana Tidung :

“Untuk kinerja Umum dan Protokol di kabupaten Tana Tidung ini, sudah cukup lumayan lah pelayanannya menurut saya, tinggal bagaimana mereka memanfaatkan sumber daya yang ada dan cara memaksimalkan sumber daya yang ada ini, jelas tidak tidak mudah untuk melakukan itu semua, di karenanya harus dibarengi dengan kegiatan pelatihan-pelatihan yng disediakan oleh pihak pemerintah maupun kabupaten itu sendiri sehingga memperoleh hasil yang begitu maksimal.”

Dari data hasil dokumentasi di Bagian Umum dan Protokol Kab. Tana Tidung maka jumlah Pegawai yang terdapat pada Bagian Umum dan Protokol Kab. Tana Tidung adalah 31 orang. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.3. Jumlah Personil di Bagian Umum dan Protokol

No	Status Pegawai	Jumlah	Prosentase
1	Pegawai Negeri Sipil	31	37 %
2	Tenaga Kontrak	52	63 %
	Jumlah	83	100 %

Berdasarkan data tabel di atas dapat di lihat bahwa Pegawai Negeri Sipil di bagian Umum dan Protokol Sebanyak 31 Orang dan masih adanya tenaga kontrak 52 orang sedangkan jumlah pegawai berdasarkan jabatan dapat di lihat pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. 4. Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasar jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Staf
1	Kepala Bagian	1	
2	Kasubag Rumah Tangga	1	17
3	Kasubag TU	1	7
4	Kasubag Protokol	1	3
Jumlah		4	27

Berdasarkan data tersebut memberikan informasi bahwa jumlah pegawai berdasarkan jabatan di Bagian Umum dan Protokol, bahwa jabatan kasubag ada 3 orang dan Staf 27 orang.

b. Sarana dan Prasarana

Dengan tersedianya secara cukup barang – barang inventaris aset daerah yang merupakan fasilitas kerja , yang merupakan faktor pendukung keberhasilan kelancaran dalam menyelenggarakan aktifitas Pemerintah, pembangunan daerah, dan kegiatan kemasyarakatan.

Kecenderungan pelayanan yang selalu berubah menuntut adanya pelayanan yang berkualitas, pelayanan yang berkualitas tidak terlepas dari tersedianya sarana dan prasarana inventaris daerah di Bagian Umum dan Protokol dalam memberikan pelayanan. Menyadari kondisi tersebut, maka peralatan inventaris yang mendukung kelancaran pelayanan praktis sangat di butuhkan. Pada sisi lain fasilitas kerja yang ada harus senantiasa dipelihara sesuai dengan standar, prosedur dan metodenya serta dijaga kesiapan untuk digunakan. Untuk sarana dan prasarana di bagian umum dan protokol di Kabupaten Tana Tidung telah cukup memadai.

c. Kepemimpinan

Kecakapan dan kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Kebanggaan dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinannya terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai semangat yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipadamkan oleh semangat organisasi. Disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan tulus ikhlas terhadap perintah atau petunjuk atasan serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.

d. Sistem

Peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 09 Tahun 2013 Tentang tugas pokok dan fungsi, dengan peraturan yang dikeluarkan dapat membantu menunjang pelaksanaan kinerja bagian umum dan protokol dalam pelaksanaan pelayan secara maksimal dan pertanggungjawaban kinerja bagian Umum dan Protokol dalam pencapaian tingkat keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran.

e. Anggaran

Penganggaran adalah penciptaan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Penganggaran memainkan peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi.

Persiapan penyusunan anggaran sangat bermanfaat untuk menghitung menyiapkan taksiran-taksiran yang akan dituangkan dalam rangkaian kegiatan, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Selanjutnya kebutuhan akan melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan budget itu nantinya, dari hari ke hari, dengan demikian penganggaran dapat menyajikan data realisasi pelaksanaan kebutuhan secara lengkap.

Anggaran juga bisa di lihat dari perencanaan anggaran tahun sebelumnya sebagai pengalaman kebutuhan anggaran ditahun yang akan datang, agar semua kebutuhan di Bagian Umum dan Protokol dalam terakomodir dan dapat sesuai dengan target kinerja yang diinginkan.

C. Pembahasan

Kinerja organisasi dikaitkan dengan indikator efektivitas yang dilihat dari Efektivitas diukur dari kesesuaian antara kebijakan dengan melaksanakan tugas dan pekerjaan dan Pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai sudah sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Tana Tidung. Kesadaran dari para pegawai untuk memahami dan selalu berkoordinasi dalam melaksanakan tugas berperan penting dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan jangka waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut membuat visi dan misi dari Bagian Umum dan protokol dapat tercapai.

Robert S Kaplan (1996). dalam bukunya “*Balanced scorecard : translating strategy into action*” membagi pengukuran kinerja organisasi ke dalam 4

prespektif pengukuran penting yang mempengaruhi kinerja pelayanan public. Keempat prespektif itu adalah: *financial, customer, internal business process, learning and growth*.

1. Perspektif finansial

Dari data yang diperoleh dalam hal pelayanan Bagian Umum dan Protokol di Kabupaten Tana Tdung terhadap pelanggan, belum begitu memuaskan, seperti yang dipaparkan oleh Wakil bupati sebagai berikut :

“Sampai sejauh ini lumayan bagus, kalau ada kunjungan kami disambut dengan baik, yang biasanya dapat dimaklumi masalah tempat yang tidak sesuai yang kita harapkan, sebagai contoh kalo ada pertemuan, ruangnya kurang nyaman yang disediakan mungkin, acara yang diselenggarakan kurang *on time*, biasa di bilang kalau tingkat kepuasan ya belum puas pastinya, tapi intinya baik saja itu kan.. itu sebagai salah satu contohnya saja. Yah kalo menurut saya secara keseluruhan sudah baik saja itulah.”

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa, BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi, Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut sebagai berikut :

- a. Peningkatan customer 'yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).

- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi

kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2. Persepektif customer

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam pelayanan pelanggan di Kabupaten Tana Tidung masih kurang memuaskan, dengan kata lain kinerja pada umum dan protocol perlu di perhatikan dan di tingkatkan lagi, mengapa demikian karena masih kurangnya koordinasi Bagian Umum dan protokol yang satu dengan yang lainnya, terbukti dengan paparan oleh Kepala Bagian Umum & Protokol yaitu :

“ Nah....disini lah yang terjadi di dalam melaksanakan pekerjaannya, kadang pegawai belum melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya dan kurangnya koordinasi sesame mereka, sehingga pegawai perlu diberikan penjelasan terus menerus dan diulang-ulang sehingga kewajibannya dalam memberikan pelayanan kepada bupati, wakil ataupun SKPD yang lain seringkali tidak memuaskan”

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu

produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. Kelompok pengukuran inti (core measurement group).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (customer value proposition).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan

loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- 1) Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- 2) Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

Dari penjelasan Kaplan dan Norton di atas jika di dibandingkan dengan kinerja Umum dan protocol di kabupaten Tana Tidung saat ini, masih sangat kurang dari harapan kinerja yang maksimal. Tetapi pemerintah daerah saat ini berusaha dan terus berusaha untuk memperbaiki kinerja Bagian Umum dan protokol di Kabupaten Tana Tidung khususnya dalam bagian pelayanan pelanggan, ini dibuktikan den hasil wawancara dengan Kabag Umum dan Protokol :

“ Untuk tingkat kinerja saya rasa ada kenaikan tiap tahunnya dengan seiring kegiatan – kegiatan Pemerintahan yang berjalan, selama tingkat koordinasi dan shering antar pegawai di bagian umum dan Protokol terus dilakukan lebih – lebih juga dengan SKPD lain tentunya untuk tetap terjalin.”

3. Persepektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Data yang diperoleh dari Bagian Umum dan Protokol di Kabupaten Tana

Tidung memiliki proses bisnis internal yang begitu cukup baik, terbukti dengan adanya jenis agenda tertulis ataupun kegiatan yang dilakukan oleh Bagian Umum dan protokol terhadap para pelanggan (Bupati, Wakil Bupati, Sekda, dll), sebagai contoh adanya kunjungan Bupati di Kabupaten Tana Tidung dalam hal, Akselerasi lahan yang ditentukan sebagai lahan Transmigrasi. Ini sesuai dengan wawancara dengan Kabag Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung :

“ Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis dan penyelenggaraan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan, dan banyak hal yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan pemerintahan dari hari ke hari yang di susun untuk mengetahui setiap hari, minggu dan bulan apa – apa saja kegiatan unsur pimpinan seperti Bupati, Wakil Bupati dan Sekda berlangsung.”

Selain itu didukung dengan pelayanan yang cukup dan proses inovasi pelayanan yang selalu diperbaiki akan membawa dan menciptakan kinerja Proses Bisnis Internal Bagian Umum dan Protokol yang lebih baik pastinya. Sesuai dengan proses bisnis internal yang di kemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang memungkinkan unit bisnis memberi *value proposition* yang mamapu menarik dan mempertahankan pelangganya disegmen pasar yang diinginkan untuk memuaskan harapan para pelanggan, sehingga membaginya menjadi 3 prinsip dasar, yaitu :

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai

dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus

melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Dari hasil wawancara yang diperoleh hasil kinerja Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung khususnya bagian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan begitu cukup terarah dan baik, karena Bagian Umum dan Protokol diarahkan memang melakukan inovasi-inovasi dari berbagai kegiatan dan pelatihan-pelatihan yang diberikan, seperti yang dipaparkan oleh Kasubag Rumah Tangga :

“ Untuk tingkat kinerja saya rasa ada kenaikan tiap tahunnya dengan seiring kegiatan – kegiatan Pemerintahan yang berjalan, selama tingkat koordinasi dan shering antar pegawai di bagian umum dan Protokol terus dilakukan lebih – lebih juga dengan SKPD lain tentunya untuk tetap terjalin dan pastinya mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan serta diharapkan dapat menciptakan inovasi-inovasi baru.”

Sesuai dengan yang dipaparkan oleh Kaplan dan Norton (1996) untuk mencapai kinerja Bagian Umum dan protokol yang maksimal khususnya pada pandangan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh Organisasi :

b. Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

c. Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

d. Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

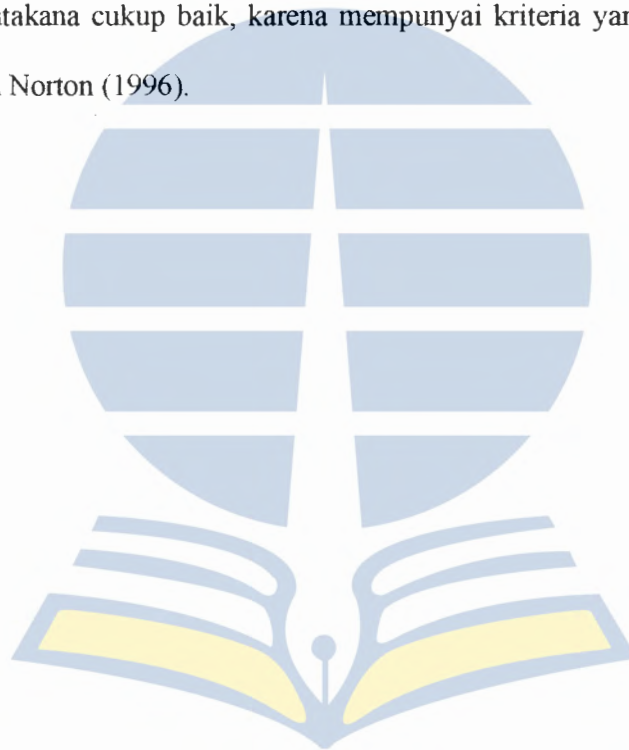
e. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah

tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

f. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, kinerja Bagian Umum dan Protokol di Kabupaten Tana Tidung dalam prespektif pertumbuhan dan perkembangan dapat di katakana cukup baik, karena mempunyai kriteria yang disyaratkan oleh Kaplan dan Norton (1996).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung diukur melalui Balance Scorecard yang mempunyai 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung adalah Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, kepemimpinan, sistem, anggaran.

B. SARAN

1. Demi tercapainya tujuan kemajuan daerah, Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung harus mulai serius memperhatikan peningkatan kinerja pada Bagian Umum dan Protokol di Kabupaten Tana Tidung.
2. Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja Bagian Umum dan Protokol, agar didapatkan formulasi dan instrument yang tepat dalam mendukung keberhasilan Kinerja yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 1992. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Arikunto, 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Arnia, M. (2001). *Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintahan Kabupaten Siak Propinsi*. Jambi. *Jurnal Pemda Siak* No. 16 Edisi X, Agustus 2001.
- Afiruddin(2002). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang
- Armstrong & Angela Baron. (1998). *Performance Management*. London: IPD House.
- Azhar, Susanto, 2007, *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Lingga Jaya
- Danim, Sudarman. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta
- Dwiyanto,(1995) *Penilai kinerja organisasi publik*, jurusan ilmu administrasi negara, yogyakarta : Fisipol.
- Ginting (2013), melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penderes Kebun Batang Toru PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)” , Medan.
- Indra Bastian (2006:275) *Akuntansi Sektor Publik : suatu pengantar*. Peenerbit Erlangga. Jakarta
- Islamy (2003:55-56) *Dasar - dasar Administrasi publik dan manajemen publik (Bahan ajar Pasca Sarjana Adiministrasi publik)*. Malang
- Kaplan dan Norton (1996). *Balanced scorecard : Translating strategy into action*. Terjemahan bahasa indonesia. Penerbit erlangga.
- Keban, Yeremias. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep Teori Dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Kurniawan Sukowati, (2009), *Kinerja Organisasi Kantor Kecamatan Kedawung Kabupaten Sragen*. Tesis : Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Mahmudi, (2007) *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta : Unit penerbit dan percetakan sekolah tinggi ilmu manajemen YKPN

- Mahmudi,(2010) *Manajemen Keuangan Daerah*,Jakarta, Penerbit Erlangga
- Mardiasmo. (2004). “Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah”. Penerbit. ANDI, Yogyakarta
- Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salem
- Matindas, R. (2002).*Manajemen Sumber Daya Manusia; lewat Konsep AKU. (ambisi, kenyataan dan usaha)*. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mahsun (2006) *Pengukuran kinerja sektor publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Machdhoero (1993) .*Metode Penelitian Untuk ilmu -- ilmu Ekonomi*. Malang: UMM Press
- Moleong (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif* , PT. Remaja Rosdakarya . Bandung
- Mitchel 1982. *People in Organization : in Introduction to Organization Behavior*, MC. Graw Hill Book Comp. Tokyo
- Miles & Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication, Inc
- Nazir., Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.Bogor
- Nasution, (2004) *Manajemen jasa terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nawawi (2003:395), *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* . Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi (2006), *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nugroho (2006), telah melakukan penelitian mengenai “ Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung ”.
- Niven,(2003) *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Non Profit Agencies*, New jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

- Otley, D. 1999. Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4):363-382.
- Santana , (2007). Metode Penelitian Kualitatif, Jakarta: Diterbitkan yayasan obor Indonesia,
- Sugiyono (2006) Statistika untuk penelitian, cetakan ketujuh. Bandung : CV. Afabeta.
- Sugiyono (2007) Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : ALFABETA
- Sugiyono (2008)Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Siregar (2009), telah melakukan penelitian dengan judul “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKD kabupaten Tapanuli Selatan”.
- Sukowati (2010),telah melakukan penelitian terhadap kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi yang menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban dari pelaku organisasi.
- Sutermeister (1999) *People and Productivity*. Mc. Graw Hill Book.Co. Toronto.
- Thoha, (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Umar (2003) Evaluasi Kinerja Perusahaan, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein (2005) Metode Penelitoan, Jakarta: Salemba Empat.
- Warisno. (2008). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi. *Tesis.Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Wijaya, A .W . 1989. *Komunikasi dan Humas*. Jakarta : Bina Aksara

LAMPIRAN 1 : Instrumen Penelitian (Pedoman Wawancara)

Instrumen Penelitian

Penelitian dengan pendekatan kualitatif menggunakan instrumen penelitian berupa Pedoman wawancara, karena dalam proses pengumpulan data menekankan pada wawancara mendalam terhadap narasumber/Informan untuk mendapatkan pemahaman mengenai proses Manajemen Kinerja Institusi Sektor Publik (Studi pada bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung). Narasumber/Informan adalah pemberi informasi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dalam penelitian kualitatif.

INTRUMEN PENELITIAN :

PEDOMAN WAWANCARA

1. Gambaran pekerjaan di bagian Umum dan Protokol
2. Motivasi kerja staf di bagian Umum dan Protokol
3. Kendala dan upaya dalam mempengaruhi staf bawahan
4. Penilaian atas kompetensi
5. Keterlibatan staf dalam penyusunan rencana kegiatan
6. Memahami tugas dan tupoksi dalam melakukan pekerjaan
7. Proses pemecahan masalah
8. Memposisikan diri terhadap staf bawahan
9. Capaian kinerja di bagian Umum dan Protokol
10. Tingkatan koordinasi ke atasan.

Lampiran 2 Wawancara awal dengan Kepala Bagian Umum & Protokol

Transkrip Wawancara : Senin, Tanggal 18 April 016 Pukul 08.30 – 09.20 di Kantor Bupati Tana Tidung.

Pembicara	Transkrip Data
Peneliti	Bagaimana gambaran pekerjaan Ibu?
Kabag Umum & Protokol	Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis dan penyelenggaraan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan, dan banyak hal yang berhubungan dengan kegiatan – kegiatan pemerintahan dari hari ke hari yang di susun untuk mengetahui setiap hari, minggu dan bulan apa – apa saja kegiatan unsur pimpinan seperti Bupati, Wakil Bupati dan Sekda berlangsung.
Peneliti	Bagaimana cara perencanaan kerja pimpinan seperti yang ibu maksud tadi ?
Kabag Umum & Protokol	Perencanaan kegiatan tersebut di koordinasikan dengan sub bagian Tata Usaha mengenai surat – surat yang masuk apa kah ada undangan untuk Bupati untuk membuka acara misalnya, setelah disusun dibuatkan suatu laporan tertulis dari tanggal– tanggal acara tersebut dan di ketahui oleh asisten III dan Sekda.
Peneliti	Apakah ada pembagian dalam pekerjaan untuk bawahan ibu?
Kabag Umum & Protokol	Pembagian pekerjaan itu jelas ada, di bagian Umum dan Protokol sendiri memiliki 3 sub bagian, yaitu

<p>Peneliti</p>	<p>sub Rumah Tangga, sub bagian Protokol dan Tata Usaha, jadi dari situ udah ada pembagian tugas yang telah diberikan sesuai tupoksinya.</p> <p>Apakah pekerjaan yang telah diberikan sesuai tupoksi tersebut udah berjalan sebagaimana mestinya ?</p>
<p>Kabag Umum & Protokol</p>	<p>Nah...disini lah yang terjadi di dalam melaksanakan pekerjaannya, kadang pegawai belum melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya dan kurangnya koordinasi sesama mereka, sehingga pegawai perlu diberikan penjelasan terus menerus dan diulang-ulang sehingga kewajibannya dalam memberikan pelayanan kepada bupati, wakil ataupun SKPD yang lain seringkali tidak memuaskan</p>
<p>Peneliti</p>	<p>Lalu bagaimana tingkat koordinasi ibu dengan atasan?</p>
<p>Kabag Umum & Protokol</p>	<p>Kalau untuk koordinasi ini adalah yang paling harus tetap dilaksanakan karena dengan melakukan koordinasi kita mendapatkan informasi yang cepat tetap dan akurat</p>
<p>Peneliti</p>	<p>Apakah pegawai di bagian umum dan Protokol telah melakukan kinerja sesuai dengan arahan dari ibu dari suatu kegiatan dan melaksanakan dengan baik ?</p>
<p>Kabag Umum & Protokol</p>	<p>Pegawai di bagian umum ini harus belajar efisien...efisien dalam segala hal, baik efisien waktu, tenaga maupun pikiran...satu lagi yang tidak kalah penting..efisien dalam mengalokasikan bbm ataupun anggaran lainnya di rumah tangga KTT ni... dan juga bagian lain untuk dapat mengefesien kebutuhan yang ada.</p>

Peneliti	Untuk tingkat kehadiran pegawai dibagian Umum dan Protokol sendiri bagaimana bu?
Kabag Umum & Protokol	Pegawai yang baik, adalah pegawai yang tau disiplin dan menghargai waktu...jangan kayak begini, pegawai kok sering tidak masuk kantor tanpa alasan jelas...alasanya masih di luar KTT, pekerjaan ini makin hari makin tambah banyak, kalo pegawai gak pinter mengatur waktu, terbengkalailah semuanya tu..
Peneliti	Apakah ada sanksi atau teguran terhadap pegawai yang seperti yang ibu maksud ?
Kabag Umum & Protokol	Untuk pegawai yang kurang disiplin memang saat ini masih di tegur secara lisan dan pengarahan, dan peringatan agar tidak mengulangi bila tidak ada keperluan yang kurang prinsipil.
Peneliti	Apakah capaian kinerja dibagian Umum dan Protokol dari tahun ke tahun mengalami peningkatan bu?
Kabag Umum & Protokol	Untuk tingkat kinerja saya rasa ada kenaikan tiap tahunnya dengan seiring kegiatan – kegiatan Pemerintahan yang berjalan, selama tingkat koordinasi dan shering antar pegawai di bagian umum dan Protokol terus dilakukan lebih – lebih juga dengan SKPD lain tentunya untuk tetap terjalin dan pastinya mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan serta diharapkan dapat menciptakan inovasi-inovasi baru .

Lampiran 3 Wawancara awal dengan Kasubag Rumah Tangga

Transkrip Wawancara : Selasa, Tanggal 26 April 016 Pukul 09.30 – 10.01 di Kantor
Bupati Tana Tidung.

Pembicara	Transkrip Data
Peneliti	Bagaimana gambaran pekerjaan Bapak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Gambaran pekerjaan untuk di bagian Umum dan Protokol khusus nya kalau saya di bagian Rumah Tangga ini melaksanakan perawatan kendaraan dinas baik itu kendaraan dinas bagian umum maupun kendaran dinas operasional jabatanini juga melakukan menyediakan sarana prasarana kegiatan pemerintahan akomodasi dan transportasi , dan juga rumah jabatan selain itu juga kami juga melaksanakan pemeliharaan kebersihan kantor dan perkarangan serta rumah jabatan dan perkarangannya
Peneliti	Banyak juga ya pak ya pekerjaan nya?
WH, Kasubag Rumah Tangga	ya begitu lah
Peneliti	Dalam melakukan perencanaan kerja bagaimana proses merencanakannya agar berjalan dengan baik pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Proses perancangan kegiatan yang kami lakukan biasanya langsung turun menganalisis kira – kira kebutuhannya itu apa saja dan kekurangannya dimana dan setelah itu kami melakukan rapat koordinasi untuk memecahkan maslaah itu dan langsung membagi tugas pada masing – masing staf yang ada

Peneliti WH, Kasubag Rumah Tangga	Jadi Setiap staf udah di bagi – bagi tugas nya pak ya? Ya
Peneliti WH, Kasubag Rumah Tangga	Kira – kira adakah perbedaan pekerjaan apa ya pak? kalau pembagian tugas sesuai dengan kesepakatan yang udah pernah kami lakukan pada rapat koordinasi masing – masing perbedaan untuk melakukan pekerjaan itu di pelayanan rumah jabatan , rumah jabatan Bupati, rumah jabatan Wakil Bupati, dan Rumah Jabatan Sekda, setelah itu saya bagi tugas lagi ada tiem untuk pelayanan dan perawatan kendaraan dinas operasional jabatan, kendaraan dinas jabatan Bupati, Wakil Bupati, dan kendaraan dinas sekda dan ada juga kendaraan dinas khusus bagian umum dan protokol dan juga ada perawatan gedung kantor dan peminjaman – peminjaman pasilitas – pasilitasdi bagian umum sarana dan prasarana kegiatan Pemerintah Daerah dan yang terakhir itu ada pelayanan perawatan kantor dan gedung Kantor lanjut yang selanjutnya pengurus dan penyimpan barang masing – masing ini kita bagi beberapa staf disana
Peneliti WH, Kasubag Rumah Tangga	Berarti setiap staf udah memiliki tugasnya masing – masing pak Ya? Ya
Peneliti WH, Kasubag Rumah Tangga	Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan apakah ada pendekatan khusus untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan itu tidak ada pendekatan khusus kepada teman – teman atau rekan kerja ini adalah pekerjaan kita dan selalu kita komunikasi kan setiap permasalahan – permasalahan atau hambatan – hambatan yang di temui pada saat melaksanakan tugas tersebut apa bila tidak di komunikasikan maka otomatis pekerjaan tersebut akan lambat terselesaikan

Peneliti	Jadi bapak di bagian umum udah berapa lama?
WH, Kasubag Rumah Tangga Peneliti	berapa lama ya...2.5 tahun Cukup Lama ya pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Ya
Peneliti	Bagaimana dengan pengawasan langsung untuk mengecek pekerjaan di lapangan pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	ya.. untuk mengecek pekerjaan dilapangan saya rasa untuk turun atau terjun langsung dilapangan itu saya rasa wajib dan bukan berarti saya tidak percaya dengan kepercayaan yg saya berikan kepada staf dan ini juga termasuk tanggung jawab saya harus langsung turun kelapangan
Peneliti	Biasa dalam melaksanakan kegiatan ada masalah-masalah yang timbul yang dapat menghambat dalam pelaksanaan di lapangan, kira - kira apa - apa saja sih pak masalah - masalah yang timbul dilapangan itu ?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Masalah - masalah yang timbul dilapangan itu biasanya itu bukan di internal kami jadi dari faktor eksternal dari pihak - pihak rekanan kerja ataupun pihak ke tiga yang kami minta melaksanakan pekerjaan itu biasanya terhambat yang kedua faktor -faktor alam cuaca yang kurang mendukung juga menjadi salah satu penghambat pekerjaan pekerjaan yang kami laksanakan juga tertunda
Peneliti	Seperti Hujan gitu pak ya?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Ya
Peneliti	Lalu bagaimana tingkat koordinasi bapak dengan atasan Bapak ?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Tingkat koordinasi kalau saya dengan atasan saya laporkan segala macam kegiatan yang telah kami laksanakan atau pun yang akan kami laksanakan ini biasa nya saya kekabag umum setelah dari kabag umum lalu mungkin beserta dengan saya langsung

	melaporkan ke asisten III selaku atasan langsung bagian umum & protokol selanjutnya nanti kabag umum dan asisten meneruskan sampai ke sekda
Peneliti	Jadi tetap shering pak ya dengan atasan
WH, Kasubag Rumah Tangga	ya... harus terus tetap shering
Peneliti	bagaimana menurut bapak lingkungan kerja bapak saat ini?
WH, Kasubag Rumah Tangga	lingkungan kerja saya pada saat ini aman, nyaman, bersahabat lebih berkeluargaan untuk saat ini
Peneliti	Dan untuk bawahan yang kalau dikasih tahu belum tentu melaksanakan tugas yang diberikan dengan cepat, nah kira - kira faktor apa yang mempengaruhi merka agak terlambat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	ini biasanya jarang ya... kalau pun ada biasanya ..biasa ada faktor internal atau masalah pribadi mereka yang menjadi hambatan sehingga tidak terlaksana dan terlaksana tapi lambat menyelesaikannya dan ini jarang terjadi, untuk di bagian umum dan protokol semua mereka siap bekerja dan siap menyelesaikan tugas yang di berikan sesuai target
Peneliti	pada saat ini untuk pelayanan yang diberikan oleh bagian umum dan protokol sudah merasa puas kah dengan masyarakat disekitar nya mungkin dan instansi lain apa udah merasa puas?
WH, Kasubag Rumah Tangga	Tingkat kepuasan sampai dengan saat ini mungkin udah maksimal cuman belum untuk dikatakan puas ini belum semaksimal mungkin untuk mereka menyatakan puas terhadap pelayanan kami tetapi kami berusaha semaksimal mungkin e.... melaksanakan pelayanan- pelayanan tersebut apapun bentuk kegiatannya lakukan secara maksimal tingkat kepuasan atau tidak puas belum bisa kami ukur secara maksimal tetapi kalau saat ini saya rasa cukup lah

Peneliti	Kalau terjadi penurunan kinerja terhadap staf bawahan bapak kira – kira hal apa yang dilakukan untuk memotivasi kinerja seperti apa pak menjadi penurunakn kinerja pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	saat ini kita juga memberlakukan dengan reward dan punishment bagi rekan – rekan kerja ini jugakan kita melihat tugas – tugas yang telah diberikan ini terselesaikan dengan baik sudah dilaksanakan dengan semaksimal mungkin dan apa bila ada penurunan kinerja seperti ini e.kita mungkin akan melakukan pemanggilan dan kita tetapkan yang nama nya rewart dan panistmen pada staf – staf yang bekerja dengan baik, kita berikan penghargaan berupa apa dan apa ini yang mungkin dapat memicu atau memotivasi mereka kembali dalam menyelesaikan tugas
Peneliti	Baik pak mungkin sekian pak untuk wawancara yang saya tanyakan kepada bapak, mungkin atas waktunya yang telah diberikan saya ucapkan terima kasih pak, dalam hal ini saya ucapkan terima kasih mungkin sekian dari saya terima kasih pak?
WH, Kasubag Rumah Tangga	sama – sama

Lampiran 4 Wawancara awal dengan Kasubag Tata Usaha

Transkrip Wawancara : Rabu, Tanggal 27 April 016 Pukul 10.30 – 11.01 di Kantor Bupati Tana Tidung.

Pembicara	Transkrip Data
Peneliti	Bagaimana gambaran pekerjaan Bapak?
RE, Kasubag Tata Usaha	Baik...Gambaran pekerjaan di bagian Umum dan Protokol Khusus di bagian Tata Usaha ada beberapa yang pertama itu sub bagian TU mempunyai tugas ya itu menyiapkan bahan koordinasi, pengendalian pelaksanaan tugas dan kebijakan tenis Tata Usaha, terus yang ke dua melaksanakan tugas pokok sebagaimana yang di maksud menyiapkan bahan bahan koordinasi penyelenggaraan bidang tata usaha, pembinaan dan pemberian bimbingan evaluasi bidang tata usaha memberikan riwer kepada bagian tata usaha yang diberikan oleh atasan langsung yaitu Kabag Umum .
Peneliti	Dalam melakukan melaksanakan kerja yang sebagaimana yang bapak maksud tadi, proses perencanaannya menerapkannya dilapangan pak?
RE, Kasubag Tata Usaha	Proses perancangan kerja di tata usaha ini kita sering berkoordinasi baik itu staf terutama langsung ke kepala bagian Umum dan Prtokol dan atasan langsung yaitu asisten yang membidangi di bagian Umum dan Protokol yaitu asisten III.
Peneliti	Apakah ada pembedaan pekerjaan atau tupoksi dibagian tempat bapak bekerja untuk di bawahan bapak?
RE, Kasubag Tata Usaha	Untuk pembedaan tupoksi yang di tempat sub bagian saya bagian pekerjaan nya pasti ada e.. staf dibagian tata usaha saya undah membagi tugas kepada mereka

	tugas – tugas yang di beban kan kepada mereka masing – masing dan e... sesuai arahan pun udah di sampaikan ke kabag Umum dan Protokol dan atasan langsung kabag Umum yaitu Asisten Administrasi Umum
Peneliti	Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan apakah ada pendekatan khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut pak ?
RE, Kasubag Tata Usaha	Itu pendekatan khusus untuk melaksanakan pekerjaan tersebut sebetulnya selama ini itu tidak ada pendekatan khusus kita saling shering, saling tanya jawab maupun ke Kabag langsung bila ada masalah – masalah kita seselaikan bersama- sama
Peneliti	Bapak udah di bagian Umum dan Protokol udah berapa lama pak?
RE, Kasubag Tata Usaha	saya di bagian Umum dan Protokol sekitar 2 tahunan
Peneliti	bagaimana pengawasan bapak langsung seperti turun langsung dilapangan apakah Bapak lakukan itu pak ?
RE, Kasubag Tata Usaha	kalau untuk dilapangan saya pasti langsung turun tangan kita bersama – sama dengan staf kita kerjakan apa yang diperintah secara langsung.
Peneliti	Biasanyadalam melaksanakan suatu pekerjaan terjadi masalah – masalah yang timbul yang memperlambat pekerjaan tersebut kira – kira masalah apa pak yang timbul dalam pelaksanaanya pak ?
RE, Kasubag Tata Usaha	kalau untuk masalah yang timbul biasanya kita kan harus memanggil secara langsung pihak yang terkait dan tanya masalah nya dimana e...kemudian mencari solisu pemasalahan yang ada dan kita sampaikan keatasan langsung dan kita bersama – sama mencari solisi untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut.
Peneliti	Lalu bagaimana tingkat koordinasi bapak dengan Atasan?

RE, Kasubag Tata Usaha Peneliti	Untuk tingkat koordinasi dengan atasan kita selama ini baik mengutamakan saling kekeluargaan PE:Menurut Bapak Lingkungan kerja Bapak saat ini bagaimana?
RE, Kasubag Tata Usaha Peneliti	Lingkungan kerja saat ini kita baik – baik saja kita saling kopak dalam melaksanakan yang diberikan untuk bawahan yang kalau dikasih tau sekali itu lamban atau dalam penyelesaian pekerjaan faktor yang mempengaruhinya itu apa pak ya?
RE, Kasubag Tata Usaha Peneliti	Untuk pekerjaan yang mengalami keterlambatan yang seperti Bapak katakan itu kita akan panggil staf atas bawahan tersebut kita akan tanya permasalahannya dimana sampai pekerjaan yang diberikan tidak selesai terus kita akan selesaikan bersama – sama dan kita akan menyampaikan keatasan langsung yaitu Kabag Umum dan Protokol Apakah pelayanan yang telah diberikan oleh Bagian Umum dan Protokol udah merasa untuk yang dapatkan pelayan bagian Umum dan Protokol ?
RE, Kasubag Tata Usaha Peneliti	Saya rasa cukup puas dan itu semua kita kembalikan karena tingkat kepuasan ini kita tidak bisa ukur jadi kami di bagian Umum saat puas dengan apa yang kami kerjakan saat ini. Kira – kira capaian kinerja dibagian umum pertahunnya apakah meningkat apa menurun pak?
RE, Kasubag Tata Usaha Peneliti	TU: Kita untuk tingkat capaian di bagian Umum dan Protokol kita setiap tahun ada sedikit peningkatan seiring dengan waktu kita pun membenai yang kemarin ataupun tahun kemarin kita benai kita perbaiki setiap tahun Apakah masing – masing pegawai untuk memahai tupoksi masing – masing pak?
RE, Kasubag Tata Usaha	sampai saat ini masing – masing pegawai yang ada di bagian Umum dan Protokol ini kita sudah memberikan pemahaman kepada mereka dan mereka akan memahami

	<p>tupoksi dan beban kerja yang diberikan kepada mereka mereka pun siap melaksanakan tugas yang di berikan dan bertanggung jawab dengan apa yang telah diberikan.</p>
--	---



Lampiran 5 : Transkrip Wawancara dengan KA (Staf dibagian Umum dan Protokol)

Wawancara dengan Pak KA tanggal 29 April 2016

1. Bagaimana gambaran pekerjaan Bapak dibagian Umum dan Protokol Pak?

Baik...yang pertama pekerjaan saya selaku staf dibagian Umum dan Protokol e... dimana e....tambahan untuk pencatat beberapa kegiatan yang ada di bagian Umum itu yang pertama

2. Dalam Perancangan kegiatan bagaimana proses perencanaan kegiatan pimpinan baik di dalam daerah maupun di luar daerah bagaimana merencanakannya?

Yang pertama saya akan melakukan koordinasi kepada atasan kita sebelum melakukan proses perencanaan kita harus berkoordinasi dalam hal untuk kesiapan pelaksanaan kegiatan dengan team untuk melanjutkan e....proses perencanaan sendiri dan apa – apa yang perlu di persiapkan.

3. Apakah ada rapat dengan sub bagian lain setelah proses perencanaan kegiatan ini pak?

Kita harus saling koordinasi terutama dengan Kabag dan sub bagian Protokol itu sendiri dan juga melindak lanjuti kegiatan unsur pimpinan Bupati itu tidak hanya untuk sekretariat daerah saja tapi juga lingkup SKPD lain

4. Apakah yang dilayani di bagian Umum dan protokol ini cuman bupati atau yang lain juga pak?

Untuk kegiatan itu pertama selain dari bupati sendiri kita juga melayani Wakil Bupati, Sekda dan Para Asisten yang ada

5. Jadi batasan nya sampai Asisten saja pak ya?

Tidak menutupi kemungkinan juga dari SKPD lain seperti dari Kabag Humas e... Tata Pemerintahan mungkin seperti itu

6. Apa kah ada pembedaan atau pembagian pekerjaan saat ini Pak?

Untuk perbedaan nya mungkin Protokol dan Rumah Tangga Kalau bagian Protokol melakukan cek lapangan dimana pelaksanaan kegiatan nanti berlangsung setelah itu mengkorrdinasikan ke Sub bagian Rumah Tangga tentang apa – apa saja yang perlu di persiapkan

7. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan apakah ada pendekatan khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut?

Kalau untuk mendekati secara khusus kits langsung terlibat dengan e...yang melakukan kegiatan yaitu leading sektor nya atau yang punya kegiatan misalnya ada kegiatan upacara yang melibatkan PHBN berarti langsung sering ke panitia PHBN (Panitia Hari Besar Nasional).

8. Bapak di bagian Umum dan Protokol udah berapa lama Pak?

Saya di Bagian Umum dan Protokol udah 3 Tahun lebih

9. Bagaimana dengan pekerjaan bapak dilapangan dengan yang lain apa kah bapak terjun kelapangan langsung ?

Untuk masalah ini saya biasanya bersama teman – teman kelapangan langsung atau pun via telepon untuk saling berkomunikasi apa yang perlu disiapkan dilapangan.

10. Apa – apa saja masalah yang timbul yang dapat menghambat dan dapat menghambat pelaksanaan dilapangan?

Yang pertama mungkin faktor cuaca yang kedua ee.. kegiatan – kegiatan itu sendiri didalam mobilisasi mungkin ada suatu kendala yang lain seperti itu mungkin jalan darat yang kondisinya kurang memadai dan jaraknya juga cukup jauh sehingga kurang maksimal nya dalam memfasilitasi kebutuhan – kebutuhan perlengkapan kegiatan itu sendiri

11. Dalam suatu kegiatan semisal nya didaerah tepi sungai misalnya di desa bebatu, menjelutung apa – apa saja yg perlu disiapkan pak?

Untuk kegiatan yang berada di pesisir misalnya kunjungan kerja Bupati di desa pesisir yang pertama yang perlu dipersiapkan adalah transportasi air speed boat yang kedua kita harus berkoordinasi dengan pihak terkait seperti perhubungan yang berada di KTT untuk memperlancar proses kegiatan itu sendiri kedaerah pesisir.

12. Bagaimana tingkat koordinasi bapak dengan atasan?

Untuk koordiansi dengan pihak atasan kita selalu koordinasi setiap ada kegiatan – kegiatan selalu harus koordinasi dan menunggu arahan atau perintah untuk mengerjakan kegiatan itu sendiri.

13. Menurut Bapak bagaimana lingkungan kerja bapak?

Ya... kalau untuk lingkungan kerja lebih baik dan selalu ada koordinasi dan kerjasama itu yang utama.

14. Bagaimana menurut bapak kalau ada rekan kerja kalau dikasih tau sekali belum tentu terlaksana pekerjaan kira – kira faktor apa ya yang mempengaruhinya pak ya?

Na ini itu masalah itu bermacam – macam ya...sebagai teman kerja kita belum bisa tahu faktor yang mempengaruhi tetapi dalam suatu kinerja mungkin ada suatu perbedaan bekerja awal misalnya teman satunya belum pernah kelapangan karena saat lalu dia berkerja di bidang administrasi.

15. Apakah kebijakan pimpinan sudah sesuai dengan tupoksi yang sudah berjalan?

Kebijakan itu tetap ada dari atasan kita sebagai staf harus mengikuti arahan dari atasan selagi itu masih bisa kita laksanakan atau tidak bisa di pertengahan misalnya sejauh ini kita udah melaksanakan ini dan kita akan laporkan apa masalah yang menghambat kerjaan tersebut kepada atasan tersebut.

16. Apakah staf diibagian umum bisa melaksanakan tupoksi yang telah dibagikan?

Ya....karena merupakan tugas yg telah diberikan atasan ya bagaimana lagi ya..mau tidak mau karena itu tugas dan kita akan selalu mencari tahu dengan orang yang telah berpengalaman

17. Apakah ada sangsi bagi pegawai yang belum bisa menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu?

Biasa kita akan memanggil secara lisan dan seperti biasa apabila ada kesalahan ataupun seperti SPI tidak, tetapi bila dilakukan berkali – kali baru kita akan mengeluarkan SPI tersebut.

Lampiran 6. Wawancara dengan wakil bupati.

Peneliti	Bagaimana menurut bapak tentang pelayanan yang telah dilakukan oleh Bagian Umum dan protokol di Kabupaten Tana Tidung saat sekarang ini ?
Wakil bupati	Sampai sejauh ini lumayan bagus, kalau ada kunjungan kami disambut dengan baik, yang biasanya dapat dimaklumi masalah tempat yang tidak sesuai yang kita harapkan, sebagai contoh kalo ada pertemuan, ruangnya kurang nyaman yang disediakan mungkin, acara yang diselenggarakan kurang <i>on time</i> , biasa di bilang kalau tingkat kepuasan ya belum puas pastinya, tapi intinya baik saja itu kan.. itu sebagai salah satu contohnya saja. Yah kalo menurut saya secara keseluruhan sudah baik saja itulah.
Peneliti	Oh begitu bapak ya, kalau begitu pak, Menurut bapak apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan dari bagian umum dan protokol di Kabupten Tana Tidung ini.
Wakil bupati	Telah saya jelaskan tadi, menurut saya secara keseluruhan itu udah bagus, baiklah yang perlu di tingkatkan lagi menurut saya yaitu koordinasi sesama tim mereka yang belum terlalu cepat, misalnya alat atau perangkat yang disediakan untuk pertemuan kurang di

	<p>prepare, ya harus di percepatlah ya kan?, loyalitas mereka pun harus di tingkatkan juga ya kan?</p>
Peneliti	Menurut bapak apa yang bisa di tambah ataupun menjadi saran bapak terhadap Bagian Umum dan Protokol
Wakil Bupati	Untuk kinerja Bagian Umum dan Protokol di kabupaten Tana Tidung ini, sudah cukup lumayan lah pelayanannya menurut saya, tinggal bagaimana mereka memanfaatkan sumber daya yang ada dan cara memaksimalkan sumber daya yang ada ini, jelas tidak tidak mudah untuk melakukan itu semua, di karenanya harus dibarengi dengan kegiatan pelatihan-pelatihan yng disediakan oleh pihak pemerintah maupun kabupaten itu sendiri sehingga memperoleh hasil yang begitu maksimal.

Lampiran 7. Wawancara dengan Sekretaris Daerah

Peneliti	Bagaimana menurut bapak tentang pelayanan yang telah dilakukan oleh Bagian Umum dan protokol di Kabupaten Tana Tidung saat sekarang ini ?
Sekda	Untuk pelayanan yang di berikan atau yang pernah saya alami menurut saya sudah cukup memuaskan lah ya, karena saya rasa pelayanan yang mereka berikan begitu maksimal kerjanya. contohnya saja saya pernah melakukan kunjungan ke Kabupaten dan yah, mereka pelayanannya memuaskan

	lah intinya menurut saya.
Peneliti	Oh begitu bapak ya, kalau begitu pak, Menurut bapak apa yang menjadi kelebihan dan kekurang dari Bagian Umum dan protokol di Kabupten Tana Tidung ini.
Sekda	Kelebihannya yaitu pelayanan mereka yang menurut saya memuaskan dan menyenangkan intinya, klo menurut saya kekurangannya ya bisa ditutupi dengan itu semua lah..
Peneliti	Menurut bapak apa yang bisa di tambah ataupun menjadi saran bapak terhadap Bagian Umum dan Protokol
Sekda	Pada dasarnya tugas dari Bagian Umum dan Protokol Kabupaten Tana Tidung bertugas untuk melayani setiap tamu kenegaraan yang berkunjung ke tempat mereka dan kunjungan ini bukan sekedar kunjungan biasa seperti layaknya tamu yang datang kerumah kita. Perlu kita sadari bahwa setiap tamu ataupun customer yang datang ini mempunyai tujuan dan memberi informasi yang menarik dan menjanjikan pastinya, sehingga berdampak pada menumbuhkan dan perkembangan di daerah yang kunjunginya ini. Intinya di bagian Umum dan protocol ini lah salah satu tumpuan utama yang berkepentingan untuk mengembangkan suatu wilayah yang diprotokolinya. Dengan demikian saya harap semua tentang kenyamanan terhadap tamu

sangat lah di perhatikan, sehingga tamu tersebut dapat terbuai dan nyaman pastinya. Dengan pelayanan yang maksimal pastinya akan memperoleh hasil yang maksimal juga. Satu lagi tentang kecepatan dan ketepatan harus memang dinomer satukan agar semua kegiatan urusan yang dilakukan oleh tamu tidak repot dan cepat selesai.

