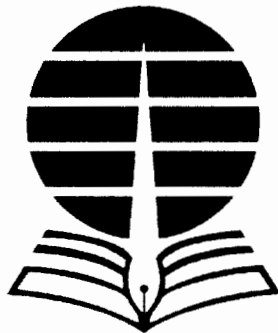


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA PEGAWAI DALAM REALISASI
PENGUNAAN ANGGARAN DI RUMAH SAKIT
UMUM DAERAH dr. ABDUL RIVAI
KABUPATEN BERAU**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SYAHMARDAN

NIM. 500895335

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

The Employee Performance in the Realization of Budget Utilization in dr. Abdul Rivai Public Hospital in Berau Regency

Syahmardan
syahmardan.78@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The realization of budget utilization is often associated with employee performance. This study aims to identify, analyze and determine the factors supporting and inhibiting the employee performance to objectifying the budget utilization in dr. Abdul Rivai Public Hospital in Berau Regency. This study uses a qualitative descriptive approach involving financial managers in dr. Abdul Rivai Public Hospital. The performance assessment refers to the Indonesian Government Regulation No. 46 in year 2011 and the realization of the budget that includes: target employee performance, job performance, and realization of the budget consists of: quality, quantity, time, commitment, discipline, preparation, implementation and completion. The result indicates that the employee performance is comparable to the realization of budget utilization. Quantitatively, the work load has exceeded the required work, but in quality, performance achievement, and the job completion time is respectable. This is supported by the high commitment and discipline to work. However, the delay issuance the Decree and the lack of evaluation of budget realization becomes obstacle in the hospital budget realization.

Keywords: Employee Performance, Budget Realization, Hospitals



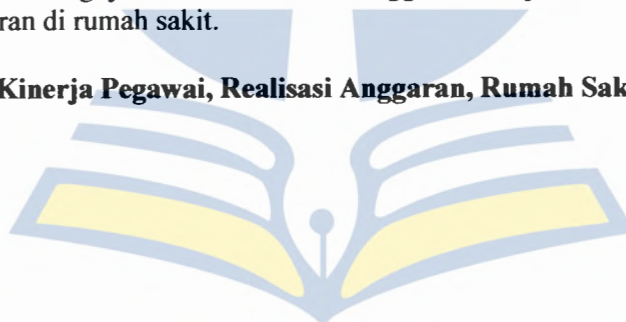
ABSTRAK**KINERJA PEGAWAI DALAM REALISASI PENGGUNAAN ANGGARAN
DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. ABDUL RIVAI
KABUPATEN BERAU**

Syahmardan
syahmardan.78@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Realisasi penggunaan anggaran seringkali dihubungkan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan menentukan faktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai dalam merealisasikan penggunaan anggaran, di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, Kabupaten Berau. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang melibatkan para pengelola keuangan yang ada di RSUD dr. Abdul Rivai sebagai informan. Penilaian kinerja mengacu kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 dan realisasi anggaran yang meliputi: sasaran kinerja pegawai, prestasi kerja, dan realisasi anggaran yang terdiri dari: kualitas, kuantitas, waktu, komitmen, disiplin, persiapan, proses pelaksanaan dan penyelesaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai berbanding lurus dengan realisasi penggunaan anggaran. Secara kuantitas, beban pekerjaan yang diberikan telah melebihi beban kerja seharusnya, namun secara kualitas, pencapaian kinerja dan waktu penyelesaian pekerjaan cukup baik. Hal ini didukung oleh komitmen dan disiplin yang tinggi terhadap pekerjaan. Namun demikian, keterlambatan penerbitan Surat Keputusan dan kurangnya evaluasi realisasi anggaran menjadi faktor penghambat dalam realisasi anggaran di rumah sakit.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Realisasi Anggaran, Rumah Sakit



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
**KINERJA PEGAWAI DALAM REALISASI PENGGUNAAN ANGGARAN
DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU**
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
Menerima sanksi akademik.

Berau, Juni 2017
Yang Menyatakan

METERAI
STAMPEL
TGL. 20
10032FADF301191980

6000
ENAM RIBU RUPIAH



(SYAHMARDAN)
NIM. 500895335

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

Judul TAPM : Kinerja Pegawai Dalam Realisasi Penggunaan Anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Penyusun TAPM : Syahmardan

NIM : 500895335

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 29 April 2017

Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S
NIP. 19530827 197903 1 002


Dr. Rita Kalalinggi, M.Si
NIP. 19581026 198903 2 001

Penguji Ahli

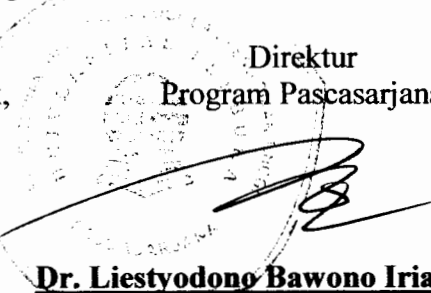

Pheni Chalid, SF, M.A, Ph.D
NIP. 19560505 200012 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi
Program Magister Administrasi Publik,

Direktur
Program Pascasarjana


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


Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si.
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Syahmardan
 NIM : 500895335
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
 Judul TAPM : Kinerja Pegawai Dalam Realisasi Penggunaan Anggaran
 di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai
 Kabupaten Berau
 Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

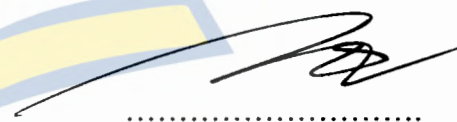
Hari/Tanggal : Sabtu, 29 April 2017
 Waktu : 13.30 – 15.00 wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

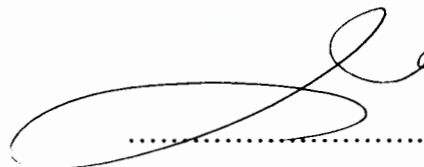
Tanda tangan

Ketua Komisi Penguji
 Nama : Dr. Liestyodono B.I, M.Si



.....

Penguji Ahli
 Nama : Pheni Chalid, SF, M.A, Ph.D



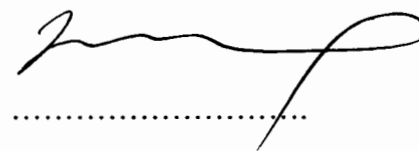
.....

Pembimbing I
 Nama : Dr. Rita Kalalinggi, M.Si

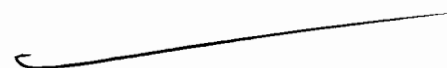


.....

Pembimbing II
 Nama : Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S



.....



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Telp. 021-7415050, faks. 021-7415588.

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Yang bertanda tangan dibawah ini :


Nama : Syahmardan
NIM : 500895335
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Judul TAPM : Kinerja Pegawai Dalam Realisasi Penggunaan Anggaran
Di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai
Kabupaten Berau

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada Direktur PPs-UT selaku panittia Ujian Sidang.


Atas perhatian dan kerja sama yang baik, saya mengucapkan terima kasih.

Samarinda, Juni 2017

Mengetahui,
Kepala UPBAJ UT Samarinda.


Dr. Meita Istianda, S.IP., M.Si.
NIP. 19670519/198701 2 001

Mahasiswa,


Syahmardan
NIM. 500895335

Ketua Bidang Ilmu Administrasi
Program Magister Administrasi Publik,



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

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, kami panjatkan kehadiran Allah Jalla Jalaluhu, karena berkat ridho dan karunia-Nya sehingga penyusunan proposal penelitian ini dapat kami selesaikan. Maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Proposal penelitian ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Tentunya dalam proses pembuatan proposal penelitian ini, kami banyak mendapat pengayaan materi, arahan, koreksi, saran, dan motivasi, untuk itu Peneliti mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth :

1. Bapak Bupati Drs. Makmur HAPK, MM yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk mengikuti perkuliahan pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
2. Pimpinan Universitas Terbuka, dan khusus kepada UPBJJ UT Samarinda serta jajarannya yang memberikan kesempatan dan fasilitas kepada kami untuk mengikuti Program Magister Administrasi Publik.
3. Dosen Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yakni DR. Rita Kalalinggi, M.Si selaku pembimbing I dan Bapak DR. Ir. Soesilo Wibowo, M.S selaku pembimbing II yang telah sabar dan bersemangat membimbing dan mendampingi kami dalam proses penyusunan Proposal Penelitian ini.

4. Para Dosen Pengasuh Mata Kuliah pada Program Magister Administrasi Publik yang telah meluangkan waktu dan memberikan ilmunya kepada kami.
5. Pimpinan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yang telah memberikan izin sebagai tempat penelitian.
6. Yang kami muliakan Ayah dan Ibu yang senantiasa mendo'akan kami.
7. Yang kami cintai isteri dan yang kami sayangi anak-anak yang senantiasa memberikan do'a, menjadi inspirasi, dan dukungan selama berlangsungnya masa perkuliahan hingga memasuki masa penyelesaian perkuliahan.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Samarinda Pokja Berau 2015 yang selalu bekerjasama dan saling memotivasi, serta semua pihak yang telah terlibat dan membantu hingga tersusunnya proposal Penelitian ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan Penelitian ini masih terdapat kelemahan, kekurangan yang perlu diperkuat dan dilengkapi, oleh karena itu, dengan rendah hati peneliti mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Tanjung Redeb, Juni 2017

Peneliti,

Syahmardan
NIM. 500895335

RIWAYAT HIDUP

Nama : Syahmardan

NIM : 50089

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Tempat/Tanggal Lahir : Gunung Tabur, 15 Mei 1978

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN No. 003 di Tanjung Redeb, Tahun 1990
Lulus SMPN 3 di Tanjung Redeb, Tahun 1993
Lulus SPK Yarsi di Samarinda, Tahun 1997
Lulus Akper di Poltekes Samarinda, Tahun 2002
Lulus S1 di UNHAS Makassar, Tahun 2008

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s/d 2002 sebagai Perawat Pelaksana
di RSI Samarinda
Tahun 2006 s/d 2011 sebagai Perawat Pelaksana
di RSUD dr. Abdul Rivai di Tanjung Redeb
Tahun 2011 s/d 2017 sebagai Perawat Koordinator
Rawat Inap di RSUD dr. Abdul Rivai di Tanjung
Redeb Kabupaten Berau

Tanjung Redeb, Juni 2017

Peneliti,


Syahmardan
NIM. 500895335

DAFTAR ISI

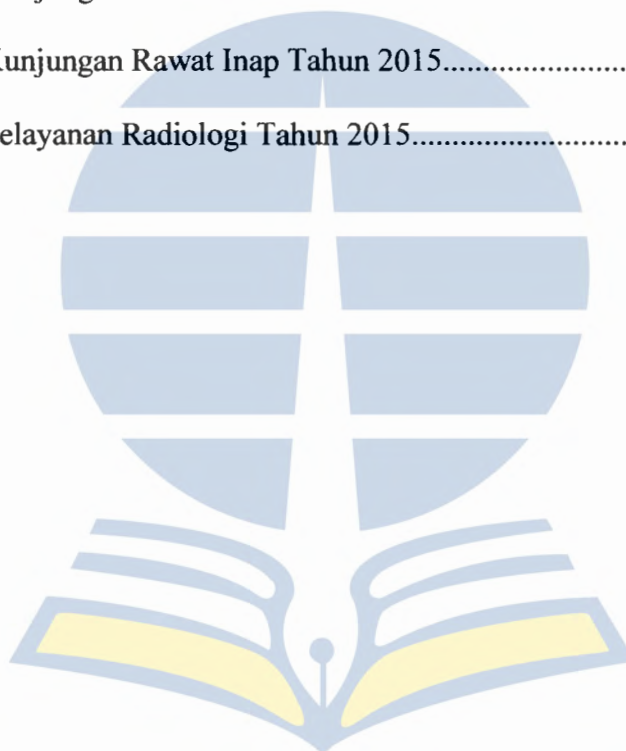
		Halaman
Halaman Judul		i
Abstrak		ii
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....		iv
Lembar Persetujuan Tugas Akhir Program Magister (TAMP).....		v
Lembar Pengesahan		vi
Surat Pernyataan Perbaikan Dan Penyerahan Naskah TAMP		vii
Kata Pengantar		viii
Riwayat Hidup		x
Daftar Isi		xi
Daftar Tabel		xiii
Daftar Gambar.....		xiv
Daftar Lampiran		xv
BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	12
	C. Tujuan Penelitian	12
	D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	A. Kajian Teori	14
	2.1 Teori Kinerja	14
	2.2 Teori Anggaran	37
	B. Penelitian Terdahulu	42
	C. Kerangka Berfikir dan Focus Penelitian.....	44
	D. Operasionalisasi Konsep	50
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	51
	B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	51
	C. Instrumen Penelitian dan Lokus Penelitian.....	52
	D. Prosedur Pengumpulan Data	54
	E. Metode Analisis Data	55
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai.....	57
	4.1 Letak Geografis.....	57
	4.2 Sejarah Singkat.....	57
	4.3 Visi dan Misi.....	58
	4.4 Struktur Organisasi Rumah Sakit.....	62
	4.5 Sumber Daya Rumah Sakit.....	65
	4.6 Sarana Dan Prasarana.....	67
	4.7 Anggaran.....	70
	4.8 Pelayanan Rumah Sakit.....	70
	4.9 Penunjang Medis.....	72
	B. Hasil Penelitian.....	73

4.1 Kuantitas.....	74
4.2 Kualitas.....	75
4.3 Waktu.....	76
4.4 Komitmen.....	77
4.5 Disiplin.....	79
4.9 Faktor Pendukung dan Penghambat.....	79
C. Pembahasan	81
4.1 Kuantitas.....	82
4.2 Kualitas.....	83
4.3 Waktu.....	85
4.4 Komitmen.....	87
4.5 Disiplin.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	91
B. SARAN	92
DATAR PUSTAKA	xvi
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran 1 Persetujuan Izin Pengumpulan Data Penelitian	
Lampiran 2 Permohonan untuk menjadi informan	
Lampiran 3 Lembar persetujuan informan	
Lampiran 4 Pedoman Wawancara	
Lampiran 5 Transkrip Wawancara	
Lampiran 6 Dokumentasi Wawancara	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Data Ketenagaan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai.....	65
Tabel 4.2 Jenis dan Model Pelayanan Poli Klinik / Rawat Jalan.....	67
Tabel 4.3 Kapasitas Instansi Rawat Jalan.....	68
Tabel 4.4 Anggaran Pendapatan.....	70
Tabel 4.5 Kunjungan Poli Klinik Rawat Jalan Tahun 2015.....	71
Tabel 4.6 Kunjungan Rawat Inap Tahun 2015.....	72
Tabel 4.7 Pelayanan Radiologi Tahun 2015.....	73



DAFTAR GAMBAR

		<i>Halaman</i>
Gambar 2.1	Sistem Realisasi Anggaran Publik menurut Indra Bastian.....	39
Gambar 2.2	Mitos Dan Realitas tentang Anggaran.....	41
Gambar 2.3	Operasionalisasi Konsep Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Prilaku Kerja, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 dan Realisasi Anggaran.....	50
Gambar 3.1	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.....	55
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Rumah Sakit.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah pada pasal 1 ayat 2, Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pada ayat 3, Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian Kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD. Dan pada ayat 4, Laporan Realisasi Anggaran adalah laporan yang menggambarkan realisasi pendapatan, belanja, dan pembiayaan selama suatu periode.

Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut maka setiap Entitas Pelaporan wajib menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja, sebagai pertanggungjawaban terhadap segala penggunaan dan pelaksanaan anggaran. Salah satu unsur akuntabilitas pada laporan kinerja berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah penyerapan anggaran yang termasuk pada akuntabilitas keuangan. Akuntabilitas keuangan adalah mempertanggungjawabkan dan memberikan penjelasan atas efisiensi keuangan yang telah dilakukan oleh pegawai publik. Setiap SKPD berkewajiban menyusun penyerapan anggaran dan menyampaikan laporan pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi penyerapan

anggaran secara berkala (bulanan) untuk meningkatkan layanan keuangan (LAKIP). Oleh karena itu, penyerapan anggaran sangat terkait dengan kinerja keuangan, sehingga menjadi kajian yang penting karena setiap keluaran yang dihasilkan dari penganggaran adalah merupakan hasil dari kinerja keuangan yang telah dilakukan dan dipertanggungjawabkan untuk kepentingan atas pemenuhan kebutuhan pelayanan publik.

Rendahnya serapan atas anggaran ternyata merupakan permasalahan yang sangat menggelobal di Indonesia, tak terkecuali Kalimantan Timur, dan Kabupaten Berau pada khususnya. Setiap tahun baik pemerintah pusat maupun daerah membuat rencana keuangan tahunan yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang persetujuannya dilaksanakan melalui Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Berdasarkan Laporan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Direktorat Pengelolaan Kas Negara Pada Realisasi APBN tahun Anggaran 2014 tanggal 1 Januari 2014 s.d. 30 September 2014 Belanja Negara APBN Rp. 1.876,9 Triliun, sedangkan realisasi keuangannya adalah 1.234,7 triliun atau 65,8 %. Dan laporan hasil pemeriksaan BPK RI atas laporan keuangan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2014 Nomor : 09.A/L/LHP/XIX.SMD/V/2015, tanggal 16 Mei 2015, Anggaran Belanja Modal tahun 2014 Rp. 2.699.113.406.100,00, dan realisasi Rp. 2.211.317.315.471,00, sisa anggaran Rp. 487.796.090.629,00. Anggaran Belanja Tak Terduga Rp. 10.000.000.000,00, realisasi anggaran Rp. 1.500.000.000,00, sisa anggaran Rp. 8.500.000.000,00.

Pada Anggaran belanja terdapat proporsi belanja untuk pengadaan barang/jasa yang menggunakan akun belanja barang/jasa dan belanja modal serta direncanakan dalam Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang dibuat oleh Kepala SKPD selaku pengguna anggaran setiap tahun. Proporsi pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJ) yang cukup besar sebaiknya harus diserap oleh pemerintah daerah agar tidak hilangnya manfaat belanja. Jika manfaat belanja hilang, maka rencana pembangunan dan pelayanan publik untuk masyarakat tidak akan optimal. Reformasi birokrasi melalui desentralisasi, sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, seharusnya memberikan kesempatan kepada provinsi, kota, dan kabupaten untuk mensejahterakan rakyatnya melalui pelayanan publik yang terbaik. Sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, otonomi daerah bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, Otonomi daerah diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui penyerapan anggaran yang maksimal.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator evaluasi kinerja atas aspek implementasi. Evaluasi kinerja atas aspek implementasi dilakukan dalam rangka menghasilkan informasi kinerja mengenai pelaksanaan kegiatan dan pencapaian realisasi keuangan.

Dalam praktiknya berbagai permasalahan dan kendala banyak ditemukan khususnya dalam penyerapan anggaran. Berbagai masalah dan kendala tersebut antara lain adalah :

1. Keterlambatan dalam proses persiapan anggaran merupakan faktor penghambat utama, walaupun masalah-masalah dalam proses pengadaan dan pelaksanaan juga membutuhkan perhatian yang mendesak. Keterlambatan dan kerumitan dalam proses persiapan anggaran merupakan masalah yang paling kritis yang menghambat pelaksanaan anggaran, dibandingkan dengan tahap pengadaan dan pelaksanaan. Walaupun tahap pengadaan dan pelaksanaan juga penting, berbagai keterlambatan yang terjadi selama penyusunan anggaran ternyata sangat berpengaruh pada kegiatan-kegiatan selanjutnya secara signifikan. Kinerja pelaksanaan anggaran juga bergantung kepada sifat dari proyek tersebut, seperti jangka waktu proyek (satu tahun atau lebih), sumber pendanaan, dan karakteristik proyek (pemeliharaan dan operasi, atau pembangunan), dan pengaruh dari faktor-faktor internal yang terkait dengan faktor-faktor eksternal seperti pemerintah daerah, DPR, dan lembaga lainnya.
2. Keterlambatan pengangkatan pejabat pengelola kegiatan baik KPA, PPK, PPTK, Pengelola Kegiatan Dan Bendahara yang pengangkatannya dilaksanakan pada tahun bersamaan dengan tahun berjalannya anggaran. Pada tahun 2014, 2015, dan 2016 Surat Keputusan Pimpinan Rumah Sakit dr. Abdul Rivai tentang pengangkatan pengelola keuangan terbit di Bulan Januari yang bertepatan dengan tahun dilaksanakannya kegiatan. Selain itu lemahnya kemampuan dalam pembuatan perencanaan dan penganggaran karena lemahnya kapasitas pembuat rencana dan terbatasnya waktu sehingga menyebabkan terjadinya revisi dan blokir pada perencanaan kegiatan. Beberapa surat keputusan terbit pada bulan januari

tahun berjalannya anggaran walaupun surat-surat tersebut telah ditandatangani sejak bulan Desember tahun sebelumnya. Belum lagi ketidaklengkapan dokumen dan izin-izin prinsip proyek tahun jamak dan pembebasan lahan yang ada dimasyarakat menambah kerumitan dari pelaksanaan kegiatan.

3. Keterlambatan dalam persiapan anggaran sebagian disebabkan oleh tingginya tingkat perbedaan antara kegiatan yang diusulkan dan yang disetujui di dalam DPA. DPA yang disetujui bernilai lebih kecil dari yang diusulkan. Selain itu, beberapa kegiatan yang disetujui merupakan kegiatan baru dan tidak berasal dari kegiatan yang diusulkan sebelumnya. Pengadaan proses sanggahan dan banding yang panjang, kurangnya pemanfaatan pengadaan lebih awal terhadap pelaksanaan kegiatan, kurangnya sosialisasi dan waktu untuk persiapan sebelum dilaksanakannya kebijakan baru yang berdampak pada pelaksanaan anggaran, belum lagi singkatnya waktu pelaksanaan kegiatan pada perubahan yang biasanya baru terbit pada bulan oktober dan november. Berdasarkan SK Bupati Berau pada tahun 2014, 2015, dan tahun 2016 perubahan anggaran baru terbit dibulan oktober. Kakunya aturan yang diberlakukan yang menurunkan fleksibilitas anggaran dan memperlambat persiapan anggaran sehingga pengguna anggaran terkesan sangat hati-hati dan takut untuk merealisasikan kegiatannya. Konsekwensi hukum mengakibatkan staf pengelola kegiatan menjadi terlalu berhati-hati dalam proses pengadaan. Para pejabat penanggung jawab dan pengelolaan keuangan juga memberikan dampak, karena terlalu mudahnya mereka menjadi

terkriminalkan. Dari beberapa kegiatan pelaksanaan realisasi keuangan di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, satu diantaranya, kini telah memasuki tahap pemeriksaan oleh kejaksaan yakni pengadaan Alat kesehatan tahun 2012.

4. Keterbatasan sumber daya manusia (spesialis pengadaan yang bersertifikat seperti disyaratkan dalam peraturan). Untuk tahun 2014, 2015, dan tahun 2016 berdasarkan Surat Keputusan Direktur Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau PPK dan PPTK mengelola lebih dari satu kegiatan, hal ini dikarenakan jumlah pelaksana yang bersertifikat hanya berjumlah delapan orang, sementara jumlah kegiatan jauh melebihi jumlah pengelola yang bersertifikat. Selain itu lemahnya infrastruktur pendukung pengadaan elektronik (*e-procurement*) (seperti terbatasnya akses koneksi internet) juga termasuk faktor penghalang. Lemahnya struktur insentif dan honor bagi pejabat pengelola kegiatan yang ditunjuk tidak mencerminkan ukuran atau tingkat kerumitan dari proyek-proyek yang dihadapi, ditambah dengan semakin tingginya tingkat pengendalian audit, semakin tidak mendorong kinerja pengelola dalam pelaksanaan proyek. Keengganan untuk mengambil langkah-langkah pro-aktif dalam pelaksanaan anggaran. Tingginya tingkat pengendalian audit ini juga tidak menjadi pendorong atau motivasi para staf untuk mengambil sertifikasi sebagai tenaga spesialis pengadaan, yang tercermin dari kurangnya sumber daya manusia dalam pembentukan panitia pengadaan. Terdapat berbagai inkonsistensi ketika membandingkan antara rencana pencairan dengan realisasi keuangan dan antara rencana kemajuan fisik dengan realisasi

kemajuan fisik. Inkonsistensi tersebut disebabkan oleh tantangan-tantangan yang telah teridentifikasi di atas selama penyusunan anggaran, pengadaan, dan pelaksanaan. Selain itu, juga terdapat perbedaan ketika membandingkan antara kemajuan fisik dan keuangan. ini disebabkan oleh preferensi kontraktor untuk menunda penyerahan tagihan-tagihan hingga triwulan terakhir, yang disebabkan oleh rumitnya prosedur pembayaran. Beberapa kontraktor juga memiliki sumber daya dan kapasitas yang terbatas untuk menyiapkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk meminta pembayaran. Selain itu, keterlambatan dalam kemajuan keuangan dibanding kemajuan fisik juga dapat disebabkan oleh keterlambatan proses di Satker. Belum jelasnya sistem pemantauan dan kurangnya dorongan untuk memantau proses penerbitan perintah pembayaran oleh Satker kepada KPPN. Selain itu, perbedaan itu juga dapat disebabkan oleh prinsip anggaran yang mengharuskan bahwa pembayaran hanya dapat dilakukan setelah pembangunan dilakukan atau barang-barang/jasa-jasa telah diterima. Pelaksanaan beberapa kebijakan pada tahun 2011 (seperti efisiensi anggaran, optimalisasi anggaran, dan persyaratan baru untuk melengkapi pembebasan lahan bagi proyek tahun jamak) membawa dampak negatif terhadap pelaksanaan anggaran. Kebijakan-kebijakan tersebut memiliki tujuan masing-masing dalam meningkatkan kualitas belanja, tetapi kurangnya sosialisasi dan kurangnya waktu persiapan sebelum pelaksanaan memperburuk pelaksanaan anggaran (melalui proses revisi DIPA berulang).

5. Penghematan anggaran yang dilakukan oleh penentu kebijakan dilakukan pada bulan berjalannya kegiatan, mengharuskan seluruh kementerian/lembaga untuk memotong anggaran minimum 5 persen sebagaimana yang dikutip dalam Detik Finance tanggal 04 September 2016 sehingga sebagian besar Satker harus melakukan revisi terhadap DIPA dan POK mereka, yang mempengaruhi kinerja Satker dan menyisakan waktu yang sangat sempit untuk perencanaan yang baik. Sebagai akibatnya, inisiatif/kegiatan baru yang dibiayai dari anggaran optimalisasi terhambat (mendapat tanda bintang) dan tidak dapat dibelanjakan seluruhnya. Selain itu, peraturan Kementerian Keuangan tentang proyek tahun jamak yang berlaku pada tahun 2011 mengharuskan pembebasan tanah harus sepenuhnya selesai untuk mendapatkan izin tahun jamak dari Kementerian Keuangan. Hal ini juga memperlambat pelaksanaan beberapa proyek tahun jamak.

Berdasarkan laporan badan pengawas keuangan dan pembangunan Provinsi Kalimantan Timur penyerapan belanja daerah se-Provinsi Kalimantan Timur yang masih relatif rendah, Dan Untuk kabupaten berau berdasarkan laporan sebagaimana yang disampaikan Bupati Berau Muharram menyampaikan LKPJ ke DPRD belumlah optimal.

Rumah Sakit menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 44 tahun 2009 pasal 1 ayat 1 tentang Rumah Sakit, bahwa Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sedangkan kesehatan menurut undang-undang

Republik Indonesia nomor 36 tahun 2009 pasal 1 ayat 1 tentang kesehatan, adalah keadaan sehat, baik secara fisik, mental, spritual, maupan sosial, yang memungkinkan setiap orang untuk hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Dari kedua undang-undang tersebut dapat dilihat secara fungsi bahwa Rumah Sakit adalah sebagai tempat pelaksanaan upaya kesehatan, baik itu pemeliharaan maupun peningkatan yang bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat.

Rumah Sakit dalam penyelenggaraan upaya kesehatan senantiasa berbenah agar fungsinya sebagai pemberi layanan dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggannya, mulai dari penambahan dan peningkatan sumber daya manusia, kelengkapan sarana dan prasarana, inovasi dalam pelayanan, dan lain-lain yang selurunnnya di tujukan untuk kepentingan pelayanan yang dikenal dengan istilah sumber daya kesehatan sebagaimana dalam undang-undang kesehatan Republik Indonesia nomor 36 tahun 2009 pasal 1 ayat 2 tentang kesehatan bahwa sumber daya kesehatan adalah segala bentuk dana, tenaga, perbekalan kesehatan, sediaan farmasi dan alat kesehatan, serta fasilitas pelayanan kesehatan dan teknologi yang dimanfaatkan untuk menyelenggarakan upaya kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat. Beragam bentuk dan jenis pelayanan yang harus diberikan, menjadikan rumah sakit padat akan sumberdaya manusia, padat modal, dan padat teknologi.

Sedemikian kompleksnya penyelenggaraan upaya kesehatan tersebut maka sangat diperlukan efektivitas perencanaan dan penganggaran di Rumah Sakit yang termonitor dalam laporan keuangan. Bentuk laporan keuangan yang

disusun adalah Laporan Realisasi atas Anggaran yang telah ditetapkan melalui anggaran belanja rumah sakit. Laporan realisasi ini merupakan salah satu alat ukur untuk melihat kinerja dari pegawai keuangan terhadap operasionalisasi pelaksanaan pengelolaan keuangan suatu rumah sakit. Semakin tinggi serapan dana yang ada maka semakin banyak penyelenggaraan kegiatan yang terlaksana, namun sebaliknya jika serapan dana rendah maka sedikit pula kegiatan yang terlaksana yang dapat dilihat dari catatan atas laporan keuangan meliputi penjelasan atau daftar terinci atas nilai suatu realisasi kegiatan.

Laporan keuangan ini disusun sebagai wujud pertanggung-jawaban serta transparansi atas pengelolaan keuangan, selanjutnya laporan keuangan yang telah disusun diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar penyusunan / perbandingan laporan keuangan tahun sebelumnya dan untuk anggaran tahun selanjutnya, yang kemudian akan dikonsolidasi dengan laporan keuangan SKPD lainnya menjadi satu kesatuan dalam laporan keuangan pemerintah daerah dalam bentuk APBD. Pengaturan Perencanaan dan Penganggaran APBD ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Berdasarkan undang-undang tersebut menerangkan bahwa Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran menyusun rencana kerja dan anggaran SKPD yang berpedoman pada rencana kerja SKPD. Rencana kerja dan anggaran dan rencana kerja SKPD akan disampaikan kepada DPRD sebagai bahan pertimbangan penyusunan Rancangan APBD (RAPBD) untuk disahkan menjadi APBD.

Anggaran yang telah disahkan oleh DPRD tersebut diharapkan dapat diserap oleh pemerintah daerah secara maksimal.

Besarnya realisasi anggaran dan jenis belanja mengindikasikan besarnya komitmen dan keseriusan aparat pemerintah tak terkecuali rumah sakit umum daerah yang merupakan bagian dari pemerintah. Setiap awal tahun pengelola keuangan senantiasa diingatkan agar dapat merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan dan waktu yang telah ditentukan.

Baiknya kinerja pengelola anggaran merupakan harapan, namun tidak sedikit realisasi yang berbalik dari yang diinginkan, tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dan bahkan cenderung rendah. Dana yang telah dialokasikan dalam belanja negara ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan, berbagai kendala, hambatan dan alasan senantiasa kita temukan yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya realisasi dari anggaran yang telah disediakan.

Untuk Anggran Belanja RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau berdasarkan LAKIP tahun 2014 total anggran biaya untuk belanja langsung Rp. 16.349.537.850,00, realiasi anggaran Rp. 11.716.818.277,00, sisa 4.632.719.573,00, dan untuk belanja tidak langsung Rp. 35.359.460.000,00, realisasi anggran Rp. 29.212.978.117,00, sisa anggaran Rp. 6.146.481.883,00. Sedangkan dalam RKA dan RBA SKPD Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abddul Rivai Kabupaten Berau tahun 2015, sumber dana APBD untuk Belanja Langsung mencapai Rp. 32.664.418.390,00, sedang realisasi anggaran dari APBD Rp. 24.765.180.608,56 (75,82 %) sehingga ada Efisiensi perbelanjaan sebesar Rp. 7.899.237.781,44 (24,36 %), dan sumber dana APBD untuk Belanja Tidak Langsung mencapai Rp. 38.639.900.000,00, realiasi mencapai

36.046.683.051,00 (93,29 %) sehingga efisiensi pembayaran Rp. 2.593.216.949,00 (6,7 %).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”
2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”
3. Apa saja faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”
2. Menganalisis kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”
3. Mengetahui apa saja faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”

4. Mengetahui apa saja faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ?”

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pemerintah Dearah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan.
- b. Bagi Rumah Sakit Umum Derah dr. Abdul Rivai kabupaten Berau digunakan sebagai referensi dalam penyelenggaraan dan pengeloan anggaran sehingga dapat dilakukan tindakan- tindakan yang lebih efektif dan efsien untuk meningkat kinerja.

2. Kegunaan Teoritis

- a. Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat berguna dan menambah pemahaman penulis dan pembaca tentang anggaran pemerintah, kinerja dan juga realisasi anggaran di Rumah Sakit Umum Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
- b. Sebagai bahan referensi pihak akademis dalam melakukan penelitian kinerja penggunaan anggaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Beberapa teori yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.1. Teori Kinerja

Simamora, (1995 : 381) Kinerja Karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja umumnya mencakup baik aspek kualitatif kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Sinambela 2012 : 186, Kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Matus dan Jackson, 2006 mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran.
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Mangkunegara (2002 : 67) Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (Prestasi Kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dilihat dari asalnya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *Performance*, menurut scribner- Bantan English Dictionary, Terbitan Amerika (1979) berasal dari kata “ to perform “ dengan beberapa “ entries “ yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab dan, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Jurnal Hasil Riset http://www.e-jurnal.com/2013/10/pengertian_kinerja.html

Sari U.M. : 07 (sebagaiman dikutip dalam Russel dan Bernadin (1993 : 135) mengemukakan bahwa *performance* (Kinerja) adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan alat yang mengukur fungsi-fungsi pekerjaan tertentu tujuannya agar diketahui apakah terjadi penurunan atau peningkatan.

Sari U.M. : 08 (sebagaiman dikutip dalam Prawirosentono (1999 : 54) kinerja atau performen adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai atau sekelompok pegawai, yang nantinya diharapkan menghasilkan produk baik itu berupa barang dan jasa yang legal dan berdasarkan moral dan etika yang berlaku di suatu lingkungan dan kondisi masyarakat.

Dessler (2012 : 182), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi public.

Tujuan pengukuran kinerja menurut Sinambela (2012 : 187) mempunyai tiga tujuan yaitu :

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban public dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Aspek-aspek pengukuran kinerja sektor public :

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Muhammad (2009 : 31) meliputi aspek-aspek antara lain :

1. Kelompok masukan (input); segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (process); ukuran kegiatan baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (output); sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (tangible) maupun tidak berwujud (intangible).
4. Kelompok hasil (out come); segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (benefit); sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (insect); pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative.

Simamora, (1995 : 455) Metode klasifikasi pekerjaan (*classification method*), yang disebut juga dengan metode deskripsi kelas (*grade description*) , memungkinkan sebuah organisasi untuk menganalisis pekerjaan-pekerjaannya dan menempatkannya dalam deskripsi-deskripsi pekerjaan ke dalam kelas-kelas (*grades*) yang

mencakup ruang lingkup pekerjaan di dalam organisasi. Metode ini di gunakan secara luas di sektor-sektor publik. Metode ini juga secara umum digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial dan rekayasa/ilmiah dalam sektor-sektor swasta. Metode klasifikasi dapat dicapai melalui langkah-langkah di bawah ini :

Langkah 1 : Meninjau semua pekerjaan-pekerjaan dan membuat kategori-kategori. Komite evaluasi pekerjaan pertama-tama meninjau deskripsi-deskripsi pekerjaan dan menentukan kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari berbagai pekerjaan. Perincian yang biasa dari kategori pekerjaan adalah : kepenyelidikan atau teknis, produksi atau produksi, klerikal, dan penjualan.

Langkah 2 : Menentukan Grades (*kelas-kelas*) untuk setiap kategori. Semakin besar organisasi dan semakin banyak pekerjaan dalam setiap kategori, semakin banyak kelas dalam setiap kategori pekerjaan tertentu. Dibawah ini ditampilkan contoh definisi-definisi luas untuk grades dalam setiap kategori:

Grade 1. : Tidak ahli : posisi-posisi pada kelompok ini biasanya klerikal sifatnya, membutuhkan akurasi dan keandalan tetapi tidak pelatihan yang ekstensif. Pekerjaan kantor, klerek catatan-catatan, dan klerek arsip adalah beberapa contohnya.

Grade 2. : Ahli : posisi-posisi pada kelompok ini sebagian besar bersifat klerikal, membutuhkan pelatihan baik fisik maupun kemampuan mental. Kelompoknya mencakup posisi-posisi seperti klerek produksi dan tenaga

pembukuan. Posisi-posisi nonklerikel untuk kelompok ini meliputi asistem laboratorium dan operator pabrik.

Grade 3. : *Interpretatif* : posisi tertinggi pada kelompok ini meliputi kepala klerek, manajer kantor, dan posisi-posisi lainnya yang bersifat kepenyeliaan. Penyelia garis pertama menjadi posisi menjadi posisi supervisory yang paling tinggi didalam kelompok ini.

Grade 4. *Kreatif* : kelompok ini mencakup posisi-posisi dari karakter yang kreatif seperti insinyur, tenaga penjual, staf penyelia, perancang, pengacara, dan posisi-posisi teknis dan profesional lainnya.

Grade 5. *Eksekutif* : sebagian besar posisi-posisi pada level ini adalah eksekutif dalam bentuknya dan termasuk manajer-manajer departemen, manajer penjualan, pengawas (superintendens), dan asisten manajer umum.

Grade 6. *Administratif* : posisi-posisi pada kelompok ini meliputi tanggung jawab dari divisi-divisi fungsional yang besar dan bauran keseluruhan sifat perusahaan. Manajer penjualan distrik, insinyur kepala, direktur riset, dan direktur pembelian adalah beberapa contoh dari posisi-posisi pada level ini.

Grade 7. *Kebijakan* : level ini meliputi posisi-posisi yang dipegang oleh CEO (chief executif officer) dan CFO (chief financial officer).

Jika komite evaluasi pekerjaan memutuskan untuk menggunakan tujuh grade untuk setiap empat kelas yang berbeda dari pekerjaan-pekerjaan, maka akan terdapat total dua puluh delapan kemungkinn deskripsi pekerjaan.

Langkah 3 : *menuliskan deskripsi-deskripsi kelas.* Jika terdapat gabungan dua puluh delapan kelas yang berbeda untuk digunakan maka dua puluh delapan definisi yang luas haruslah ditulis. Menuliskan deskripsi yang luas yang secara umum memadai untuk mencakup berbagai variasi pekerjaan-pekerjaan yang jatuh kedalam deskripsi-deskripsi tersebut, tetapi untuk cukup spesifik bahwa karyawan akan mengenali pekerjaan-pekerjaan mereka yang sedang digambarkan memanglah sulit. Jika deskripsi tersebut terlalu luas bentuknya maka individu-individu tidak akan mengenali pekerjaan-pekerjaan mereka yang sedang digambarkan dan merasa bahwa sistem tidak wajar dan kabur. Jika deskripsi terlampau spesifik, akan sulit untuk menetapkan sejumlah pekerjaan kepada sedikit kelas. Definisi untuk setiap kelas pada setiap kategori yang luas haruslah mencakup item-item seperti tipe pekerjaan yang sedang dicapai, tingkat supervisi yang dibutuhkan, kompleksitas kewajiban dan keputusan-keputusan yang terlibat dalam pencapaian pekerjaan, pendidikan dan pengalaman yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan, level upaya dan tanggung jawab yang dituntut oleh pekerjaan, dan hubungannya dengan yang lain.

Langkah 4 : *menetapkan pekerjaan-pekerjaan terhadap kelas.* Setelah meninjau deskripsi-deskripsi pekerjaan dari berbagai pekerjaan dan mempersiapkan definisi-definisi kelas, komite dapat menetapkan setiap pekerjaan didalam organisasi terhadap kelas-kelas tertentu. Setiap pekerjaan memiliki kewajiban-kewajiban atau tanggung jawab yang khas yang membedakannya dari pekerjaan-pekerjaan yang lain didalam

organisasi. Bagaimana juga, penggunaan sistem klasifikasi membagi pekerjaan-pekerjaan didalam organisasi kedalam sebuah hierarki kelas sehingga karyawan yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang nilainya serupa bagi organisasi akan mendapat gaji yang serupa. Komite evaluasi pekerjaan haruslah memiliki banyak pengetahuan pekerjaan sehingga memungkinkan untuk secara obyektif menetapkan pekerjaan-pekerjaan terhadap kelas.

Langkah 5 : menetapkan rentang gaji (pay range) terhadap kelas.

Seperti pada metode ranking, komite evaluasi pekerjaan haruslah pertama-tama membandingkan pekerjaan-pekerjaan standarnya terhadap pekerjaan-pekerjaan standar dari organisasi yang lain untuk memastikan bahwa tren gaji yang ditentukan untuk setiap kelas akan membuat organisasi kompetitif dipasar tenaga kerja lokal. Kemudian komite menentukan rentang gaji dari tingkat gaji permulaan sampai tingkat gaji maksimal untuk setiap kelas gaji. Biadanya rentang keseluruhan dipecah-pecah kedalam level-level dalam kelas gaji sehingga pada saat karyawan memperoleh kenaikan *merit* dan mencapai senioritas maka mereka akan berpindah ke level gaji yang lebih tinggi. (Swanburg, 1987 dalam Nursalam 2002 : 19) Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia yang produktivitas.

(**Randall S.S, Susan E.J : 03**) Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem

formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran.

Swanburg, (2000 : 403) Banyak manajer akan setuju pada prinsip-prinsip di bawah ini untuk sistem penilaian :

1. Prinsip ini harus berupa rencana sederhana dan efektif.
2. Prosedur dan penggunaan rencana harus dipahami dan disetujui oleh struktur manajemen.
3. Faktor-faktor dinilai harus dapat diukur dan disetujui oleh manajer dan bawahan.
4. Rater harus memahami tujuan dan sifat tinjauan kinerja. Mereka harus kuat menggunakan sistem, mengobservasi, menulis, catatan termasuk file insiden kritis, mengatur catatan dan menuliskan evaluasi yang mencakup contoh-contoh bukti, mengedit laporan mereka, dan melakukan wawancara tinjauan efektif.
5. Rater harus memahami makna dimensi yang dinilai termasuk berat relatif mereka. Manajer dilaporkan mampu membedakan antara hanya tiga tingkat kinerja : buruk, memuaskan, dan belum terlaksana.
6. Kritisme harus meningkatkan kehangatan dan pembangunan harga diri pada baik rater dan ratee.
7. Proses harus diatur dan digunakan untuk mengelola orang setiap hari.
8. Pujian atau anjuran untuk perbaikan harus dilakukan pada waktu kejadian.

9. Standar kinerja harus disusun dan dimodifikasi pada waktu kejadian.
10. Standar kinerja harus valid, dapat dipercaya dan adil.
11. Manajer harus diberi penguatan untuk keterampilan evaluasi kinerja yang baik.
12. Secara profesional prosedur yang diterima harus digunakan untuk analisis pekerjaan, mengembangkan kriteria kinerja yang dapat diobservasi dan berhubungan dengan pekerjaan, dan klarifikasi pekerjaan. Pendekatan ini menjamin keadilan sebagai proses yang diterapkan secara sistematis dan sama pada semua organisasi.
13. Menggunakan bentuk pekerjaan wajar yang dimasukkan ke dalam kesempatan yang sama. Sistem appraisal yang cermat dan pantas menurunkan perkara hukum dan menjamin kewajaran dan kepercayaan diri.
14. Ukur keluaran kerja, bukan kebiasaan dan sifat seperti, loyalitas *kecuali* ini digambarkan oleh contoh perilaku yang teramati.
15. Gunakan penilaian multipel mencakup bawahan ratee.

Penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dan juga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dapat disimpulkan

bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni :

1. Kuantitas

Yang dimaksud dengan "kuantitas" adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

2. Kualitas

Yang dimaksud dengan "kualitas" adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

3. Waktu

Yang dimaksud dengan "waktu" adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

4. Biaya

Yang dimaksud dengan "biaya" adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Penilaian SKP membandingkan antara kinerja yang dicapai dan target yang di tentukan sedangkan penilaian Perilaku Kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Adapun sistematika dari penilaian kinerja pegawai dijelaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun

2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 PP No.46 Tahun 2011 dilaksanakan oleh pejabat penilai yaitu Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.

Perilaku Kerja Pasal 12, Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 meliputi aspek :

1. Orientasi Pelayanan

Yang dimaksud dengan "orientasi pelayanan" adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan atau instansi lain.

2. Integritas

Yang dimaksud dengan "integritas" adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

3. Komitmen.

Yang dimaksud dengan "komitmen" adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan.

4. Disiplin

Yang dimaksud dengan "disiplin" adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

5. Kerja Sama.

Yang dimaksud dengan "kerja sama" adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Kepemimpinan.

Yang dimaksud dengan "kepemimpinan" adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Sondang (2001: 229) suatu sistem penilaian Prestasi Kerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan external yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang diluar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi

kerja seseorang, berarti suatu sistem penilaian Prestasi Kerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu.

Dapat dinyatakan secara *categorical* bahwa terciptanya suatu sistem penilaian Prestasi Kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, practice, kejelasan standar, dan adanya kriteria yang objektif. yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan, ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang kasir, ketegasan tetapi sopan bagi seorang petugas satpam, gaya yang demokratis bagi seorang penyelia dan lain sebagainya.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (motivation), hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis 1964:484, Mangkunegara (2002 : 67) yang merumuskan bahwa :

1. *Human performance = ability + motivation*
2. *Motivation = attitude + situation*
3. *Ability = knowledge + skill*

Menurut Simulasi A.E. 1981 (Anwar Prabu Mangkunegara 2002, mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut:

5w+1h, yaitu *who*, *what*, *why*, *when*, *where* and *how*

1. *Who* (siapa)

pertanyaan ini mencakup

Siapa yang harus dinilai yaitu seluruh tenaga kerjayang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.

Siapa yang harus menilai penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau atasan tidak langsung. atau penilai kinerja dapat ditunjuk oleh orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya

2. *What* (apa)

Apa yang harus dinilai yaitu objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (current performance), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang(future potential).

3. *Why* (mengapa)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan hal ini untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karir, dasar promosi jabatan.

4. *When* (bila mana)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik seperti setiap bulan ,Kuartal, triwulan, semester, atau setiap tahun. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. *Where* (dimana)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat. Di tempat kerja (on the job Appraisal).pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri. Di luar tempat kerja(off the job Appraisal) pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. *How* (bagaimana)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern metode tradisional antara lain rating scale, employee comparison. sedangkan metode modern antara lain management by objektif (mbo) assessment centre.

Penilaian Prestasi Kerja performance appraisal adalah proses melalui mana organisasi-organisasi yang mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan

tentang pelaksanaan kerja mereka kegunaan-kegunaan penilaian Prestasi Kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik dilaksanakan kerja memungkinkan karyawan, Manager dan departemen, personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian penyesuaian kompensasi

Evaluasi Prestasi Kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi Kerja masa lalu atau antisipasinya, promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi Kerja yang jelek Mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing Departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi Kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahandalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. menggantung kan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi Kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan .penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian Prestasi Kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan tantangan eksternal

Kadang-kadang Prestasi Kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. dengan penilaian prestasi Departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Schuler R.S., Jackson S.E : (03) Akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat kategori : (1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang, (2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan

berjalannya waktu, (3) pemeliharaan sistem, (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Menurut **Swanburg R.C, (2000 : 392)** kinerja Selain digunakan dalam rangka kegiatan promosi, terminasi, penyeleksian, dan kompensasi, pengawasan kinerja juga ditemui dalam tujuannya untuk mewujudkan pekerjaan yang efektif. Penilaian kinerja merupakan alat manajemen yang mampu memfasilitasi tingkatan-tingkatan kinerja dalam rangka mencapai objektif dan misi dari perusahaan.

Menurut **Simamora H, (1995 : 381)** Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.

Wawancara memberikan suatu mekanisme yang dengannya informasi kinerja dapat dipertukarkan, tetapi wawancara hanyalah salah satu komponen sebuah sistem manajemen kinerja yang efektif. Agar sistem itu berjalan dengan baik, agar kinerja menjadi maksimal, informasi tempat wawancara disandarkan harus akurat dan penyebab segala defisiensi harus ditunjukkan dengan tepat.

Kinerja menurut **Schuler R.S, Jackson S.E : (60)** Untuk menemukan alasan-alasan kekurangan kinerja, sejumlah pertanyaan dapat diajukan, yang didasarkan pada suatu model penentu perilaku, karyawan dalam organisasi, model ini memungkinkan para profesional SDM dan manajer lini mendiangosa kekurangan kinerja dan

mengoreksinya secara sistematis. Secara umum, model tersebut mengatakan karyawan berkinerja bagus jika fasilitator-fasilitator ini ada :

1. Kemampuan.
 2. Minat melajalakan pekerjaan.
 3. Peluang bertumbuh dan maju.
 4. Tujuan yang terdefinisikan dengan jelas.
 5. Kepastian tentang apa yang diharapkan.
 6. Umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan tugasnya.
 7. Imbalan bagi yang berkinerja baik.
 8. Hukuman bagi yang berkinerja buruk.
 9. Kekuasaan mendapatkan sumber daya guna menjalankan pekerjaan
- Schuler R.S, Jackson S.E : (62).

Menurut Cascio, (1992 : 270) menyarankan bahwa agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut:

1. **Relevance:** hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaan, apakah itu “*outputnya*, prosesnya atau *input-nya*”.
2. **Sensitivity:** sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang “berprestasi” dan tidak berprestasi”.
3. **Reliability** : sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil.

4. **Acceptability:** sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. **Practicality:** semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, “mengerikan” dan berbelit-belit. (Achmad S.R, 2006 : 35)

Menurut Edward dan Sproull, (2000 : 393) menguraikan bahwa “dimensi-dimensi kinerja objektif, yang dikembangkan oleh manajemen dan pekerja” merupakan hal yang dibutuhkan untuk terlaksananya penilaian kinerja yang efektif. Dimensi-dimensi ini dikembangkan dari analisis pekerjaan. “kriteria kinerja harus :

1. Dapat diukur melalui pengamatan perilaku pekerjaan,
2. Terdefinisi secara jelas, dan
3. Berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Sukmarwati A, dkk : 2015 (Sebagaimana dikutip dalam Darma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Menurut Sukmarwati A, dkk : 2015 (Sebagaimana dikutip dalam Veithzal Rivai (2003) mendefinisikan :

1. Kendala hukum / legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi atau tidak legal Adapun format penilaian kinerja yang

digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan pada kelalaian.

2. Bias oleh penilai (Penyelia). Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias, yang umumnya terjadi adalah :
 - a. Halo Effect terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi terhadap kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
 - b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
 - c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
3. Mengurangi bias penilaian. Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

Menurut Henderson, Dale. A and W Chase, Bruce *Performance Measure For NPOs (Not For Profit Organization)* dalam *Journal of Accounting* Januari, 2002 mengemukakan terdapat indikator pengukuran kinerja organisasi non profit antar lain :

1. Customer Focused
2. Balanced
3. Timely
4. Cost Effective
5. Competible and Comparable.

Indikator Kinerja juga dikemukakan juga oleh Mardiasmo, 2002 bahwa sekurang-kurangnya ada empat tolak ukur, peilaian kinerja keuangan pemerintah daerah yaitu :

1. Penyimpangan antara realisasi anggaran dengan target yang ditetapkan dalam APBD.
2. Efisiensi Biaya.
3. Efektivitas Program.
4. Pemerataan dan Keadilan.

2.2. Teori Anggaran

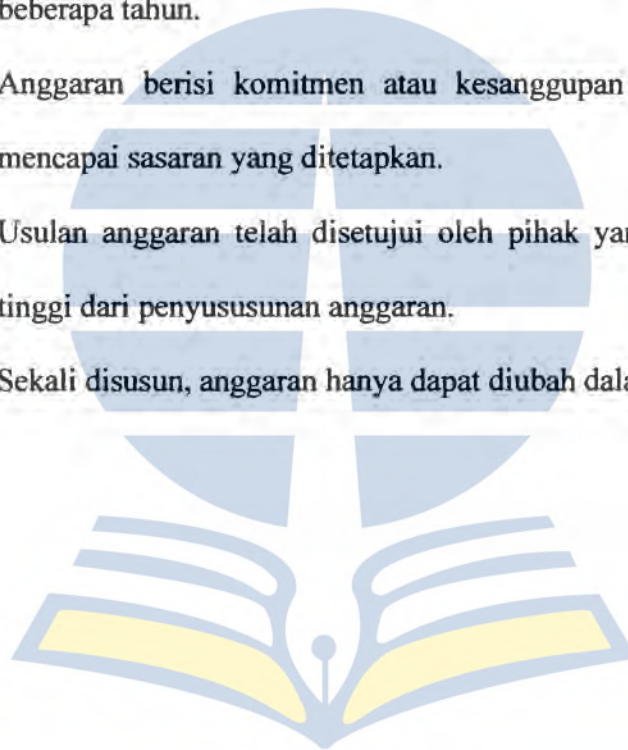
Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan Pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer. Pembiayaan yang diukur dalam suatu rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk suatu periode.

Selain itu menurut *Government Accounting Standard Board* (GASB) bahwa Anggaran adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

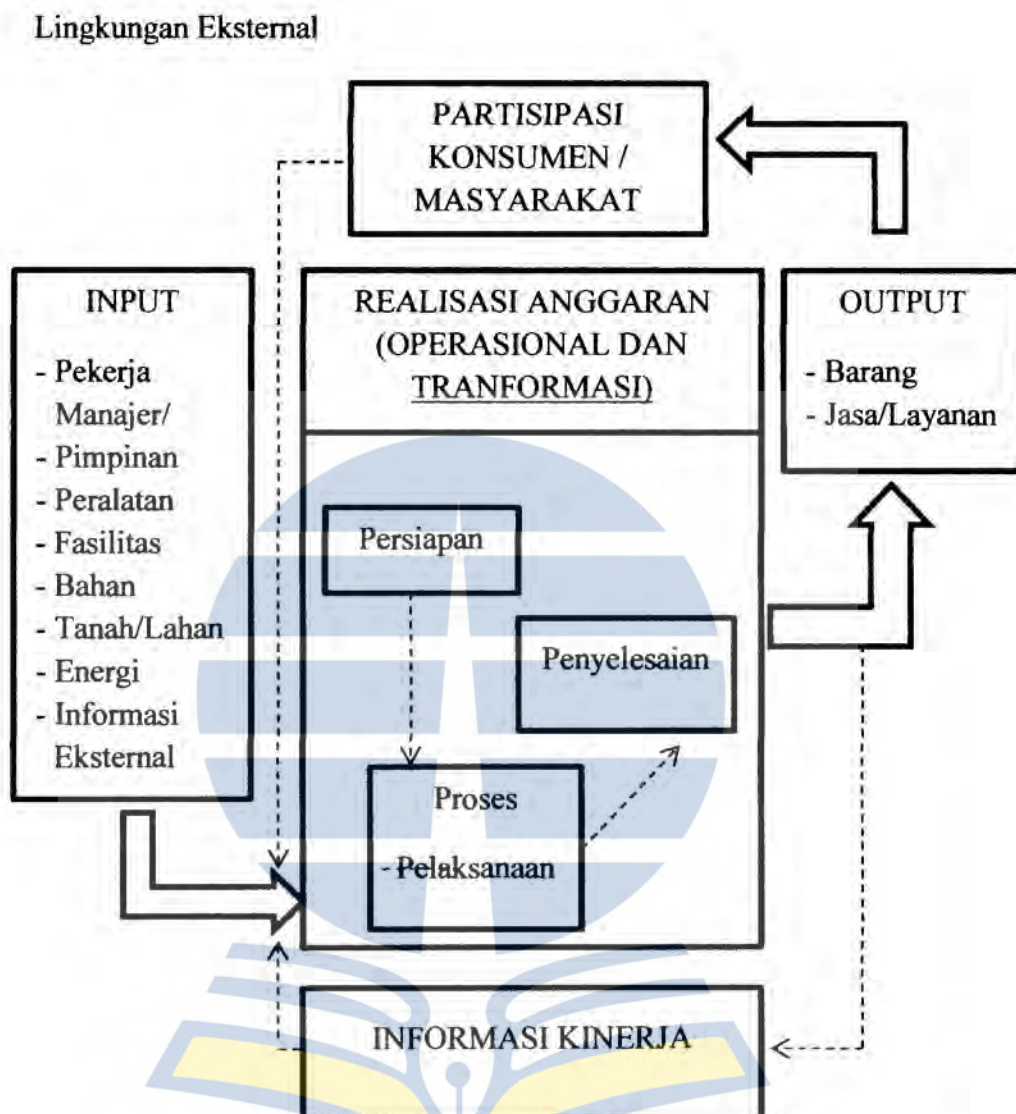
Menurut Bastian I (2010;166) realisasi anggaran merupakan proses pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan telah dianggarkan oleh organisasi publik.

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satuan atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran telah disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.



Sistem realisasi anggaran publik menurut Indra Bastian



Gambar 2.1
Sistem realisasi anggaran publik menurut Indra Bastian

Menurut Azwar A, (2008;177)Anggran ialah suatu rencana (*plan*), yang uraian tentang kegiatan yang akan dilaksanakan dinyatakan dalam bentuk uang. Yang dapat dibedakan atas beberapa macam, sebagai berikut :

1. Menurut hirarki pemerintahan :
 - a. Rencana anggaran pemerintah pusat.
 - b. Rencana anggaran pemerintah daerah tingkat I.

- c. Rencana anggaran pemerintah daerah tingkat II.
2. Menurut kegunaan :
 - a. Rencana anggaran rutin.
 - b. Rencana anggaran pembangunan.
 3. Menurut penanggungjawab :
 - a. Rencana anggaran Departemen Kesehatan.
 - b. Rencana anggaran Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
 - c. Rencana anggaran Departemen Pertanian, dll.
 4. Menurut jangka waktu berlakunya rencana anggaran :
 - a. Rencana anggaran jangka panjang.
 - b. Rencana anggaran jangka pendek.
 5. Menurut penerimaan dan pengeluaran :
 - a. Rencana anggaran yang berimbang (*balance budget*).
 - b. Rencana anggaran surplus (*surplus budget*).
 - c. Rencana anggaran defisit (*deficit budget*).
 6. Menurut tehnik perencanaan yang dipergunakan :
 - a. Rencana anggaran butir per butir (*line item budget*).
 - b. Rencana anggaran program (*program budget*).
 - c. Rencana anggaran hasil (*ferforman budget*).
 - d. Rencana anggaran sistem (*sistem budget*).

Menurut Mulyadi, dan J. Setiawan (2001) Mitos dan Realitas Tentang Anggaran

Mitos	Realitas
1. Anggaran merupakan tanggung jawab fungsi keuangan, atau lebih sempit lagi fungsi anggaran.	1. Anggaran merupakan tanggung jawab semua fungsi, terutama fungsi operasional.
2. Anggaran adalah permaianan dalam perusahaan untuk memperebutkan dana yang akan dihabiskan dalam tahun anggaran.	2. Anggaran adalah rencana penciptaan nilai melalui pengelolaan sumber daya organisasi secara bertanggung jawab melalui perencanaan dengan baik pemerolehan dan pengorbanan sumber daya jangka organisasi.
3. Anggaran tidak ada manfaatnya untuk menghadapi lingkungan bisnis yang trbulen, kerena dalam lingkungan seperti itu, masa depan sulit diprediksi, padahal anggaran digunakan untuk memprediksi masa depan.	3. Anggaran merupakan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan, semakin turbulen lingkungan yang dihadapi perusahaan, semakin diperlukan peta yang secara akurat menggambarkan perjalanan yang akan dilakukan.
4. Anggaran merupakan beban administratif bagi personel yang dapat mengganggu kelancaran operasi perusahaan.	4. Anggaran merupakan wujud rasa tanggung jawab personel dalam memanfaatkan sumber daya

Gambar 2. 2 Mitos Dan Realitas tentang Anggaran

Menurut Arthur J. Keown dkk (2011;122) Anggaran menunjukkan tiga fungsi dasar bagi perusahaan. Pertama, Anggaran menunjukkan pemilihan waktu dan jumlah kebutuhan dana perusahaan dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran menjadi dasar pengambilan tindakan korektif, jika perhitungan penganggaran tidak sesuai dengan perhitungan aktual. Ketiga, anggaran merupakan dasar untuk evaluasi kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Terkait dengan penelitian terdahulu, maka peneliti mengacu pada 4 sumber penelitian yakni :

1. Jelin Rempowatu Victorina Tirayoh (2016), dengan judul Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan Tahun 2011 – 2014. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja keuangan pada Pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan. Metode Penelitian yang digunakan berupa penelitian Deskriptif. Hasil Penelitian dapat diketahui bahwa tingkat efisiensi pengelola keuangan daerah Minahasa Selatan dari tahun 2011 – 2014 rata-rata di bawah 60 %. Terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaannya yaitu penelitian deskriptif. Perbedaannya pada objek penelitian.
2. Muhammad Nur Alim (2013), dengan judul Kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial, Tenaga Kerja & Transmigrasi Kabupaten Polewali Mandar (Studi Kasus Pada Bidang Tenaga Kerja). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai bidang tenaga kerja pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Polewali Mandar. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode dengan pendekatan kuantitatif yaitu mengolah data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang merupakan data berbentuk angkaangka atau data kualitatif yang diangkakan. Hasil penelitian bahwa kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial, Tenaga Kerja & Transmigrasi Kabupaten Polewali Mandar sudah baik.

Persamaan penelitian ini adalah meneliti kinerja pegawai, dan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

3. Putri rahmawati (2012), dengan judul Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Propinsi Kepulauan Riau Tahun 2012. Tujuan Penelitian untuk mengetahui Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau tahun 2012. Metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian Potong Lintang atau cross sectional. Hasil penelitian bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Kepulauan Riau tahun 2012 berkinerja rendah. Persamaan penelitian ini adalah meneliti kinerja pegawai, dan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.
4. Donot (2016), dengan judul Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Metode Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen penilaian kinerja guru berdasarkan teknis penilaian kinerja guru memberikan gambaran positif terhadap kualitas implementasi manajemen. Persamaan pada penelitian ini adalah pada masalah kinerja dengan metode penelitian yaitu pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini pada implementasi manajemen penilaian kinerja.

C. Kerangka Berfikir dan Fokus Penelitian

Merupakan tanggung jawab seluruh aparaturnya pemerintah untuk menjalankan roda pemerintahan secara efektif dan efisien, dengan mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki. Agar efektif dan efisien, tenaga yang handal dengan kinerja baik merupakan harapan, yang mencakup kemampuan pada seluruh aspek, termasuk kemampuan dalam merealisasikan penggunaan anggaran, yang merupakan salah satu indikator penting.

Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau merupakan salah satu bagian dari pemerintahan yang turut memberikan pengaruh terhadap realisasi penggunaan anggaran daerah. Tinggi atau rendahnya realisasi penggunaan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau sangat tergantung dari kemampuan Sumber Daya Manusia yang dimiliki, berkinerja baik atau buruk.

Penggunaan anggaran harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan. Untuk mewujudkannya, diperlukan pendekatan prestasi kerja dalam pengelolaan, setiap alokasi anggaran yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Pendekatan ini merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dengan konsep manajemen kinerja, khususnya untuk mengukur tingkat keberhasilan program atau aktivitas pada pemerintah.

Secara teoritis, manajemen kinerja juga bisa didefinisikan sebagai proses sistematis, terencana dan berkelanjutan yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, kaji ulang kinerja, dan perbaikan

kinerja. Manajemen kinerja merupakan proses penentuan indikator kinerja yang tepat untuk suatu kegiatan serta pengukuran indikator kinerja dari pelaksanaan kegiatan sehingga dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi pemerintahan.

Kinerja Pemerintah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan APBN/APBD. Penetapan indikator kinerja pada saat penganggaran merupakan tahapan awal dari manajemen kinerja, dan merupakan tahapan yang paling penting, karena indikator kinerja pada anggaran merupakan kontrak dan komitmen tentang hasil yang akan dicapai pada satu tahun ke depan. Kesalahan penentuan indikator kinerja pada saat penganggaran akan menyebabkan kesalahan pada saat pengukuran dan evaluasi. Kaitannya dengan hal tersebut, saat ini dikembangkan Standar Analisa Belanja (SAB), Tolok Ukur Kinerja, dan Standar Biaya dalam sistem penganggaran di Indonesia.

Standar Analisa Belanja (SAB) merupakan salah satu komponen yang harus dikembangkan sebagai dasar pengukuran kinerja penggunaan anggaran dalam penyusunan APBN/APBD dengan pendekatan kinerja. SAB adalah standar atau pedoman yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu Kementerian/Lembaga/SKPD dalam satu tahun anggaran.

Penilaian terhadap kewajaran beban kerja usulan program atau kegiatan dikaitkan dengan kebijakan anggaran, komponen dan tingkat pelayanan yang akan dicapai, jangka waktu pelaksanaannya, serta kapasitas satuan kerja untuk melaksanakannya, sehingga penerapan SAB pada dasarnya akan memberikan manfaat antara lain: (1) mendorong setiap instansi untuk lebih selektif dalam

merencanakan program dan atau kegiatannya, (2) menghindari adanya belanja yang kurang efektif dalam upaya pencapaian kinerja, (3) mengurangi tumpang tindih belanja dalam kegiatan investasi dan non investasi.

Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap program atau kegiatan dalam satu tahun anggaran tertentu. Tolok ukur kinerja digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja, terutama untuk menilai kewajaran anggaran biaya suatu program atau kegiatan. Tolok ukur kinerja mencakup dua hal, yaitu: unsur keberhasilan yang dapat diukur (output) dan tingkat pencapaian setiap unsur keberhasilan (outcome). Setiap program atau kegiatan minimal mempunyai satu unsur ukuran keberhasilan dan tingkat pencapaiannya (target kinerja) yang digunakan sebagai tolok ukur kinerja. Program atau kegiatan tertentu dapat diukur berdasarkan lebih dari satu unsur ukuran keberhasilan.

Evaluasi kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam manajemen kinerja, karena evaluasi kinerja merupakan proses penilaian secara sistematis terhadap keberhasilan dan/atau kegagalan suatu kebijakan atau program dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi kinerja bermanfaat sebagai sumber informasi dalam pengambilan keputusan untuk melanjutkan, melakukan perbaikan, ataupun menghentikan suatu kebijakan, program dan kegiatan pembangunan.

Evaluasi kinerja memiliki karakteristik khusus, yaitu evaluasi kinerja menekankan pada penilaian terhadap dampak suatu kebijakan, program, kegiatan, dan tata cara untuk melakukan penilaian terhadap tujuan dan sasaran kebijakan dan program.

Evaluasi kinerja menekankan keterkaitan antara pencapaian tujuan dan sasaran dengan fakta. Hal ini berarti bahwa pengukuran kinerja suatu kebijakan, program, dan kegiatan tidak hanya memperhitungkan persepsi seseorang, kelompok masyarakat atau seluruh masyarakat terhadap manfaat kebijakan, program, dan kegiatan tersebut, tetapi perlu didukung oleh bukti nyata bahwa dampak yang timbul merupakan konsekuensi dari hasil serangkaian tindakan yang dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan.

Evaluasi kinerja berorientasi pada kinerja saat ini dibandingkan dengan kinerja masa lalu. Dengan kata lain, evaluasi kinerja bersifat retrospektif terhadap kinerja saat ini atas pelaksanaan kegiatan (*ex post*). Hasil evaluasi kinerja berupa rekomendasi yang bersifat prospektif untuk perbaikan kebijakan di masa depan dan sebelum tindakan di masa depan dilakukan (*ex ante*).

Evaluasi kinerja dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan secara menyeluruh. Evaluasi kinerja terhadap suatu kebijakan atau program seringkali sangat krusial dan menentukan pelaksanaan kebijakan atau program lainnya.

Ukuran-ukuran untuk menilai dan meningkatkan kinerja organisasi secara cepat dan komprehensif harus dibatasi jumlahnya. Pemilihan atas ukuran kinerja organisasi akan menghasilkan kerangka kerja pengukuran yang berbeda-beda. Umumnya, ukuran kinerja dapat dikelompokkan ke dalam satu dari enam kategori berikut ini, yaitu:

1. Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2. Efisien, Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian proses menghasilkan output dengan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian antara produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Produktivitas, Indikator ini mengukur tingkat produktivitas (kemampuan untuk menghasilkan nilai tambah) suatu organisasi.
5. Ketepatan Waktu, Indikator ini untuk mengukur apakah suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan.
6. Keselamatan, Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan para pegawai ditinjau dari aspek keselamatan.

Focus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan agar peneliti dapat membatasi ruang lingkup penelitian sehingga tidak terjebak pada bidang / ruang yang sangat luas, arah penelitian menjadi jelas dan informasi atau data yang diperoleh menjadi akurat. Fokus penelitian ini juga sangat penting untuk memandu dan mengarahkan jalannya penelitian.

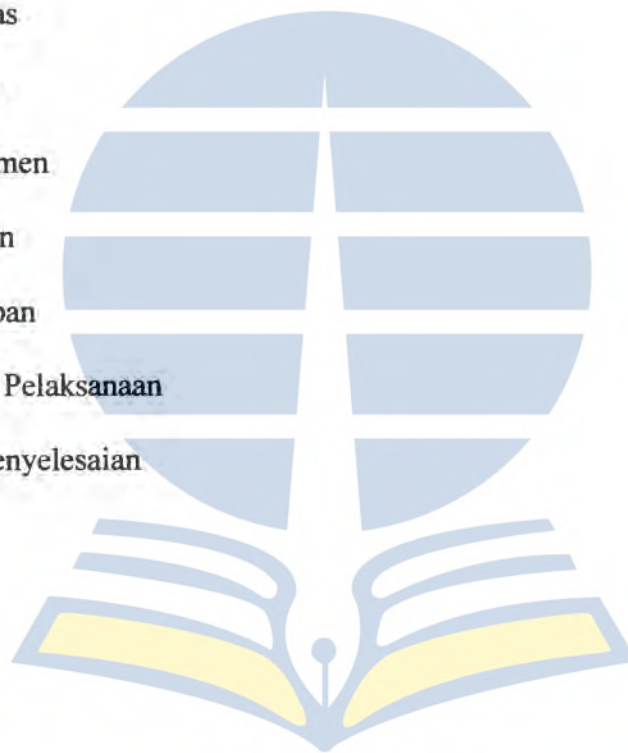
Spradley (dalam Faisal : 1998) mengemukakan empat alternatif untuk menetapkan fokus penelitian yaitu :

1. Menetapkan fokus pada permasalahan yang disarankan oleh informan.
2. Menetapkan fokus berdasarkan domain-domain tertentu organizing domain.
3. Menetapkan fokus yang memiliki nilai temuan untuk pengembangan iftek.

4. Menetapkan fokus berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang telah ada.

Fokus Utama dalam penelitian ini mengacu pada penilaian kinerja PNS Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dan Realisasi anggaran yang mencakup antara lain adalah : Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Prestasi Kerja, dan Realisasi anggaran.

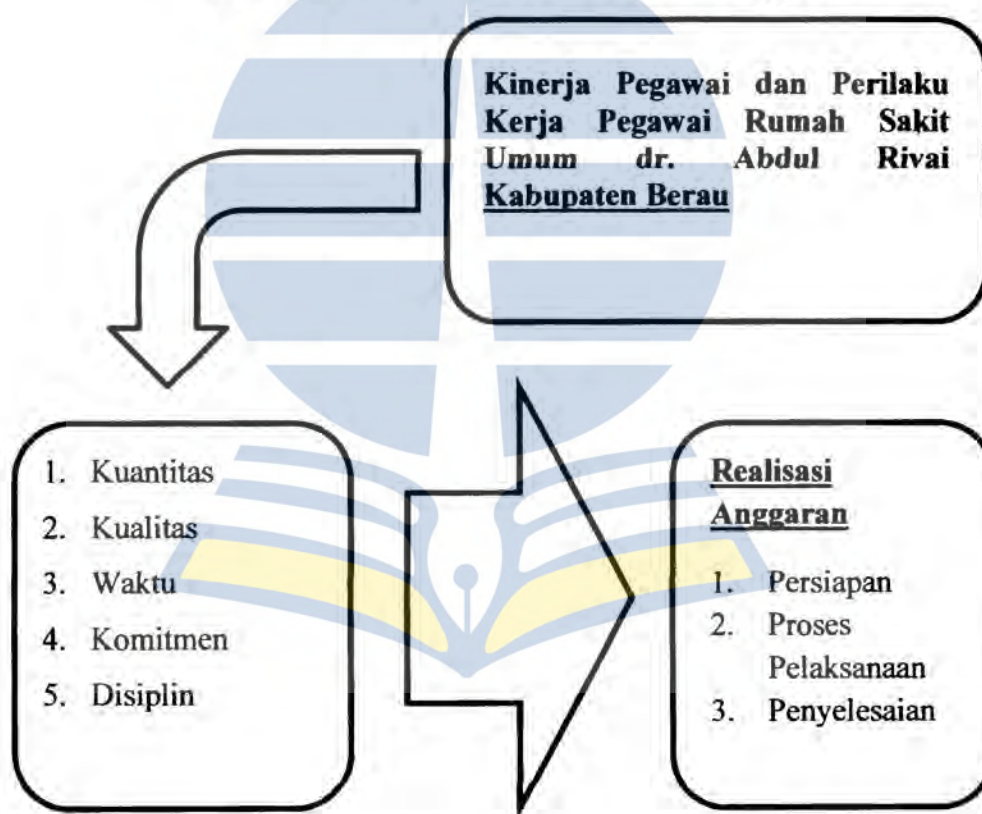
1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Waktu
4. Komitmen
5. Disiplin
6. Persiapan
7. Proses Pelaksanaan
8. Dan Penyelesaian



D. Operasionalisasi Konsep

Didalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian berdasarkan tatacara penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 yang meliputi dua unsur penilaian yaitu Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja.

**Gambar 2.3 Operasionalisasi Konsep
Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Perilaku Kerja
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia
Nomor 46 Tahun 2011 dan Realisasi Anggaran**



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Notoatmojo (2005:73) mengemukakan metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara obyektif. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Moleon (2005) dalam Herdiansyah (2010:9) adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks social secara alami dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sumber Informasi atau informan pada penelitian ini ditentukan secara sengaja atau bertujuan (*Purposive*). Sesuai dengan penjelasan Hamdi dan Ismaryati (2014:6.6.28) Informan adalah orang yang dipandang mempunyai pengetahuan atau informasi mengenai suatu hal atau peristiwa tertentu. Kualifikasi tersebut dimiliki oleh yang bersangkutan baik karena kedudukannya sebagai orang yang berwenang pada jabatan tertentu maupun karena kegiatannya dalam proses di bidang tertentu. Informan terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci merupakan sumber informasi utama yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Informan pendukung merupakan sumber informasi yang akan mendukung informasi

kunci. Jumlah informan tidak ada batasnya. Jumlahnya ditentukan oleh sampai seberapa jauh suatu informasi yang digali sudah dinyatakan jenuh.

Informan pada penelitian ini adalah Pengelola Keuangan (Penanggung Jawab Pengelola Kegiatan / PPK) di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

C. Instrumen Penelitian dan Lokus Penelitian

Instrumen Penelitian atau alat pengumpul data adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah (Saryono dan Anggaraeni, 2013 : 185).

Instrumen penelitian yang akan digunakan meliputi :

- a. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus "divalidasi".

Menurut Irawan Peneliti sebagai instrumen (disebut "*Participant-Observer*") di samping memiliki kelebihan-kelebihan, juga mengandung beberapa kelemahan. Kelebihannya antara lain,

1. peneliti dapat langsung melihat, merasakan, dan mengalami apa yang terjadi pada subjek yang ditelitinya. Dengan demikian, peneliti akan lambat laun "memahami" makna-makna apa saja yang tersembunyi di balik realita yang kasat mata (*verstehen*). Ini adalah salah satu tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian kualitatif.
2. peneliti akan mampu menentukan kapan penyimpulan data telah mencukupi, data telah jenuh, dan penelitian dihentikan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dibatasi oleh instrumen (misalnya kuesioner) yang sengaja membatasi penelitian pada variabel-variabel tertentu saja.
3. peneliti dapat langsung melakukan pengumpulan data, menganalisisnya, melakukan refleksi secara terus menerus, dan secara gradual "membangun" pemahaman yang tuntas tentang sesuatu hal. Ingat, dalam penelitian kualitatif, peneliti memang "mengkonstruksi" realitas yang tersembunyi (*tacit*) di dalam masyarakat.

Sementara beberapa kelemahan peneliti sebagai instrumen adalah :

1. Tidak mudah menjaga obyektivitas dan netralitas peneliti sebagai peneliti. Keterlibatan subjek memang bagus dalam penelitian kualitatif, tetapi jika tidak hati-hati, peneliti akan secara tidak sadar mencampuradukkan antara data lapangan hasil observasi dengan pikiran-pikirannya sendiri.
2. Pengumpulan data dengan cara menggunakan peneliti sebagai instrumen utama ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan peneliti dalam menulis, menganalisis, dan melaporkan hasil penelitian. Peneliti juga harus memiliki sensitifitas/kepekaan dan "*insight*" (wawasan) untuk menangkap simbol-simbol dan makna-makna yang tersembunyi. Lyotard (1989) mengatakan "lantaran pengalaman belajar ini sifatnya sangat pribadi, peneliti seringkali mengalami kesulitan untuk mengungkapkannya dalam bentuk tertulis".
3. Peneliti harus memiliki cukup kesabaran untuk mengikuti dan mencatat perubahan-perubahan yang terjadi pada subjek yang ditelitinya. Dalam penelitian kualitatif harus siap dengan hasil penelitian yang bersifat plural (beragam), sering tidak terduga sebelumnya, dan sulit ditentukan kapan selesainya. Ancar-ancar waktu tentu bisa dibuat, tetapi ketepatan jadwal (waktu) dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dicapai seperti dalam penelitian kuantitatif. http://web-suplemen.ut.ac.id/mapu5103/sub1_2.htm

b. Pedoman Wawancara

Seperti istilahnya, wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat interaktif. Peneliti secara berganti-ganti memainkan peran sebagai komunikator dan komunikan selama wawancara berlangsung. Ersteberg (Sugiyono, 2012 : 316) mengemukakan beberapa unsur wawancara sebagai berikut :

1. Wawancara berlangsung dalam pertemuan dalam antara dua orang.
2. Wawancara menyangkut pertukaran informasi dan gagasan melalui proses bertanya dan merespons.
3. Wawancara bertujuan untuk mewujudkan konstruksi pembentukan makna bersama mengenai suatu topik tertentu.

c. Alat perekam

Alat perekam sebagai alat bantu pada saat wawancara, agar peneliti dapat berkonsentrasi pada proses pengambilan data tanpa harus berhenti karena mencatat jawaban-jawaban dari informan. Penggunaan alat rekaman digunakan setelah mendapatkan ijin dari informan.

d. Locus penelitian

Untuk mempermudah penulis memperoleh data, penelitian ini lakukan di Rumah Sakit Umum dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan pada penelitian ini berupa data primer yang diperoleh langsung dari responden atau informan melalui wawancara mendalam.

Wawancara menurut sarwono dan Anggraeni (2013 :59) merupakan alat *re-check in* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam (*indepth interview*). Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Pewawancara dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dan informan yang akan diwawancarai adalah orang yang berkompeten atau dianggap layak

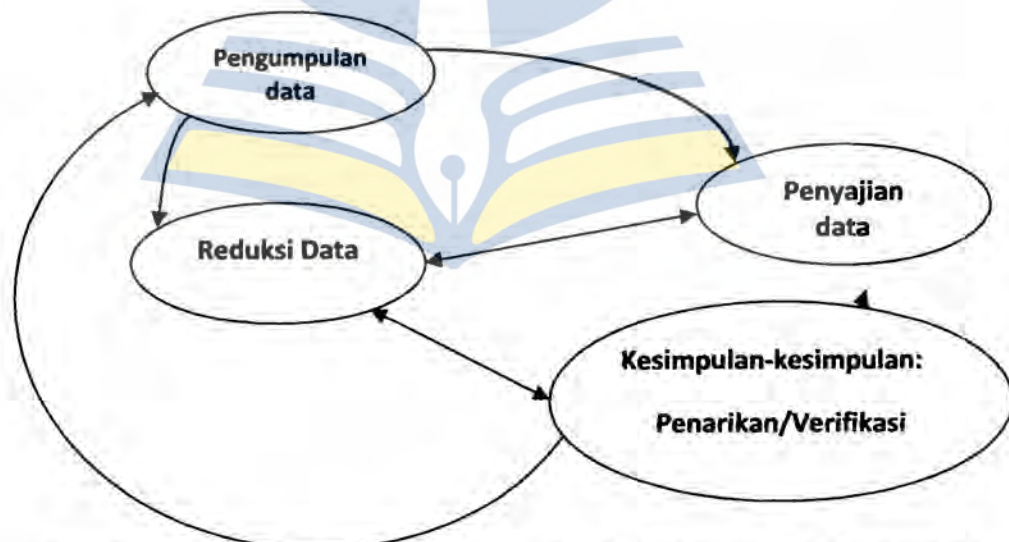
(Penanggung Jawab Pengelola Kegiatan / PPK) untuk memberi informasi, diantaranya adalah sebagai *key informan* (Informan kunci).

Penelitian dilaksanakan setelah mendapat izin dari pimpinan Rumah Sakit Umum dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau secara langsung dengan menggunakan peoman wawancara dan alat perekam di unit-unit tempat informan bekerja.

E. Metode Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1992: 18-20) bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi .

Dalam pandangan ini tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif .



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analis Data : Model Interaktif
Sumber : Miles dan Huberman (1992:20)

Komponen Analisis Data model interaktif yaitu :

1. Pengumpulan data, pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian dan bahkan pada akhir penelitian.
2. Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongka, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.
3. Penyajian data, sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Penarikan kesimpulan, secara esensial berisi tentang uraian dari seluruh subkategorisasi tema yang tercantum pada table kategorisasi dan pengkodean yang sudah terselesaikan disertai dengan guote verbal wawancaranya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Rumah Sakit Umum Daerah dr Abdul Rivai Berau

1. Letak Geografis

RSUD dr Abdul Rivai Berau terletak di wilayah administrasi Kabupaten Berau, di Kecamatan Tanjung Redeb. Dengan Luas Luas Tanah 25.417 M² Luas Bangunan 3.868 M². Adapun batas – batas lahan sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan rumah penduduk, dengan pintu keluar menuju Jl. Durian III
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Jl. Pulau Panjang
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan rumah penduduk
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan rumah penduduk

2. Sejarah singkat

RSUD dr. Abdul Rivai merupakan rumah sakit milik pemerintah Kabupaten Berau yang didirikan pada tahun 1968 dengan nama RSUD Kabupaten Berau. Pada tahun 1974 rumah sakit tersebut dipindahkan ke Batumiang di Jalan Pulau Sambit Tanjung Redeb dengan menempati bekas gedung Kantor Bupati Berau. Dengan semakin bertambahnya jumlah pasien yang harus dilayani maka pada bulan Juni 1986 rumah sakit dipindahkan kembali untuk menempati gedung baru di Jalan Pulau Panjang. Pada tahun 1990 dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Berau Nomor 203 tahun 1990 tanggal 27 Juli 1990 ditetapkan

nama RSUD dr. Abdul Rivai sebagai pengganti nama RSUD Kabupaten Berau. Pada tanggal 15 Februari 1999 status Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe C oleh Menteri Kesehatan dengan Surat Keputusan Nomor 124/MENKES/SK/II/1999.

RSUD Dr. Abdul Rivai merupakan Rumah Sakit Tipe C Non Pendidikan milik Pemerintah Kabupaten Berau. Rumah sakit tersebut dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Berau Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Berau. Sifat bisnis rumah sakit adalah sosio ekonomi atau *not to profit* dan lebih menekankan pada pelayanan sosial kepada masyarakat tidak mampu dan sekaligus sebagai pusat pelayanan kesehatan bagi masyarakat Propinsi Kalimantan Timur di Wilayah Utara.

3. Visi dan Misi

a. Visi

Visi RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau adalah : ” **Menjadi Rumah Sakit Terakreditasi dan Kebanggaan Masyarakat Kabupaten Berau** ”.

Visi tersebut adalah kondisi yang akan dicapai RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau pada tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Terakreditasi dan Kebanggaan Masyarakat Kabupaten Berau dalam paradigma kepuasan terhadap layanan.

- 1) Beremphaty dan responsiveness, sigap, tanggap dan cepat dalam melakukan tindakan.

- 2) Assurance ; ramah, kompeten, mempunyai kredibilitas, memberikan rasa aman dalam melayani.
- 3) Tangible,nyaman,indah, asri dan bersih.
- 4) Dependability (keandalan) : ketersediaan,reliabilitas dan daya rawat.
- 5) Mudah, prosedur sederhana, murah, terjangkau dan terjamin keamanannya.
- 6) Utama dalam pelayanan dan berkualitas.

Berstandar mutu dalam paradigma pemberdayaan karyawan

- 1) Bersama-sama dalam menyelesaikan masalah.
- 2) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan profesi.
- 3) Andal (reliability), karyawan mempunyai hak dan kewajiban untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan profesionalisme yang dimiliki untuk meningkatkan keandalan SDM.
- 4) Dihargai, karyawan yang berprestasi berhak mendapatkan penghargaan
- 5) Aspirasi,semua kebijakan berdasarkan aspirasi seluruh komponen yang ada di rumah sakit
- 6) Remunerasi berdasarkan merit system, promosi berdasarkan jasa dan prestasi.
- 7) Unggul,karyawan yang unggul dalam pelayanan dapat penghargaan.
- 8) Tujuan, arah, pandangan sama menciptakan kesejahteraan.

Berstandar mutu dalam paradigma institusi pemerintah

- 1) Bersama – sama institusi kesehatan lainnya dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah Berau & sekitarnya.
- 2) Rujukan, menjadi rumah sakit rujukan di wilayah Kabupaten Berau.
- 3) Mudah dalam bekerjasama untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat sekitar.
- 4) Turut serta berperanan dalam mewujudkan Visi Kabupaten Berau dan Visi Provinsi Kalimantan Timur.

b. Misi

Misi RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau adalah :

- 1) Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Merupakan misi untuk mewujudkan:

- a) SDM Profesional, yaitu SDM yang memiliki kompetensi sesuai kriteria profesinya dan senantiasa meningkatkan kemampuannya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
- b) SDM Akuntabel, yaitu SDM yang bertanggung jawab terhadap kewajiban dan tugasnya, terbuka terhadap perubahan dan memiliki standar kinerja.
- c) SDM yang berorientasi pada pelanggan, bermakna orientasi pelaksanaan tugasnya semata-mata ditujukan untuk terwujudnya kepuasan dan loyalitas pelanggan.

- d) SDM Bertakwa, bercirikan : beriman, jujur, komitmen, kerja keras, disiplin dan bertanggung-jawab.
- 2) Mewujudkan pelayanan yang berkualitas sesuai standar dengan berwawasan lingkungan.

Merupakan misi untuk mewujudkan pelayanan kesehatan prima, yaitu pelayanan yang (a) Lebih peka mengetahui kebutuhan pelanggan; (b) Fokus menyediakan kebutuhan pelanggan; (c) Kompetitif ; (d) Inovasi pelayanan baru; (e) Menciptakan kepuasan semua pihak.

- a. Pelayanan aman yaitu pelayanan yang meminimalkan terjadinya 5 - D pada pasien (*Death, Diseases, Disability, Discomfort dan Dissatisfaction*) dan aman bagi petugas provider (K3RS).
- b. Pelayanan yang informatif, yaitu pelayanan yang dapat dipahami oleh pelanggan.
- c. Pelayanan yang efektif adalah pelayanan kesehatan yang sesuai dengan PDT (Pedoman Diagnosis & Terapi).
- d. Pelayanan yang efisien adalah pelayanan yang sesuai prosedur tetap.
- e. Pelayanan Manusiawi, adalah pelayanan yang memenuhi kebutuhan pasien sebagai manusia seutuhnya (*Bio-Psiko-Sosio-Kulturo-Religio*) diperlakukan dengan Sopan-santun, Kasih-Sayang dan Penuh Perhatian (SKSPP).

- f. Memperhatikan aspek sosial, mengandung arti bahwa mutu pelayanan yang diberikan tidak membedakan tingkat sosial-ekonomi.
- 3) Menyediakan sarana dan prasarana yang berkualitas sesuai standar. Sarana dan prasarana yang berkualitas dan sesuai standar yaitu sarana dan prasarana yang tersedia untuk mendukung operasional pelayanan rumah sakit telah sesuai dengan kriteria rumah sakit.
- 4) Menyelenggarakan tatakelola organisasi yang baik.
- Merupakan misi untuk mewujudkan:
- Menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan rumah sakit yang sehat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - Mengembangkan sistem informasi guna mendukung peningkatan transparansi pengelolaan kepada publik.
 - Menciptakan sistem pemasaran yang sehat dengan berbasis pada kepuasan pasien.
- 5) Mengembangkan unit usaha strategis dan meningkatkan kemitraan. Terciptanya kemitraan dengan pihak ketiga yang saling menguntungkan

4. Struktur Organisasi RSUD dr Abdul Rivai Berau

Sebagai tindak lanjut pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, RSUD Dr.Abdul Rivai adalah Lembaga Teknis Daerah sesuai Peraturan Pemerintah Daerah

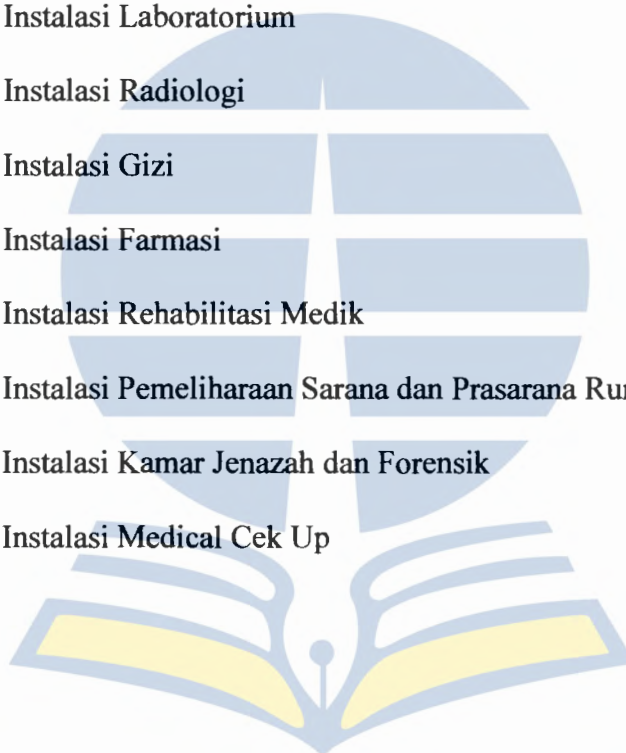
Nomor 10 Tahun 2008 tentang pembentukan Organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah Kabupaten Berau, RSUD Dr.Abdul Rivai Kabupaten Berau, sebagai unsur pendukung kepala Daerah dibidang penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dengan susunan organisasi sebagai berikut:

- a. Direktur.
- b. Tata Usaha, membawahi
 - 1) Sub Bagian Perencanaan
 - 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - 3) Sub Bagian Keuangan
- c. Bidang Pengembangan Baku Mutu dan Informasi, membawahi
 - 1) Seksi Pengembangan Baku Mutu
 - 2) Seksi Pengembangan Informasi dan pemasaran
- d. Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik Membawahi
 - 1) Seksi Ketenagaan, Mutu Pelayanan Medik dan Penunjang Medik
 - 2) Seksi Prasarana, Sarana Pelayanan Medik dan Penunjang Medik
- e. Bidang Pelayanan Keperawatan
 - 1) Seksi Mutu Pelayanan dan Asuhan Keperawatan
 - 2) Seksi Ketenagaan dan Logistik keperawatan.
- f. Kelompok Jabatan fungsional

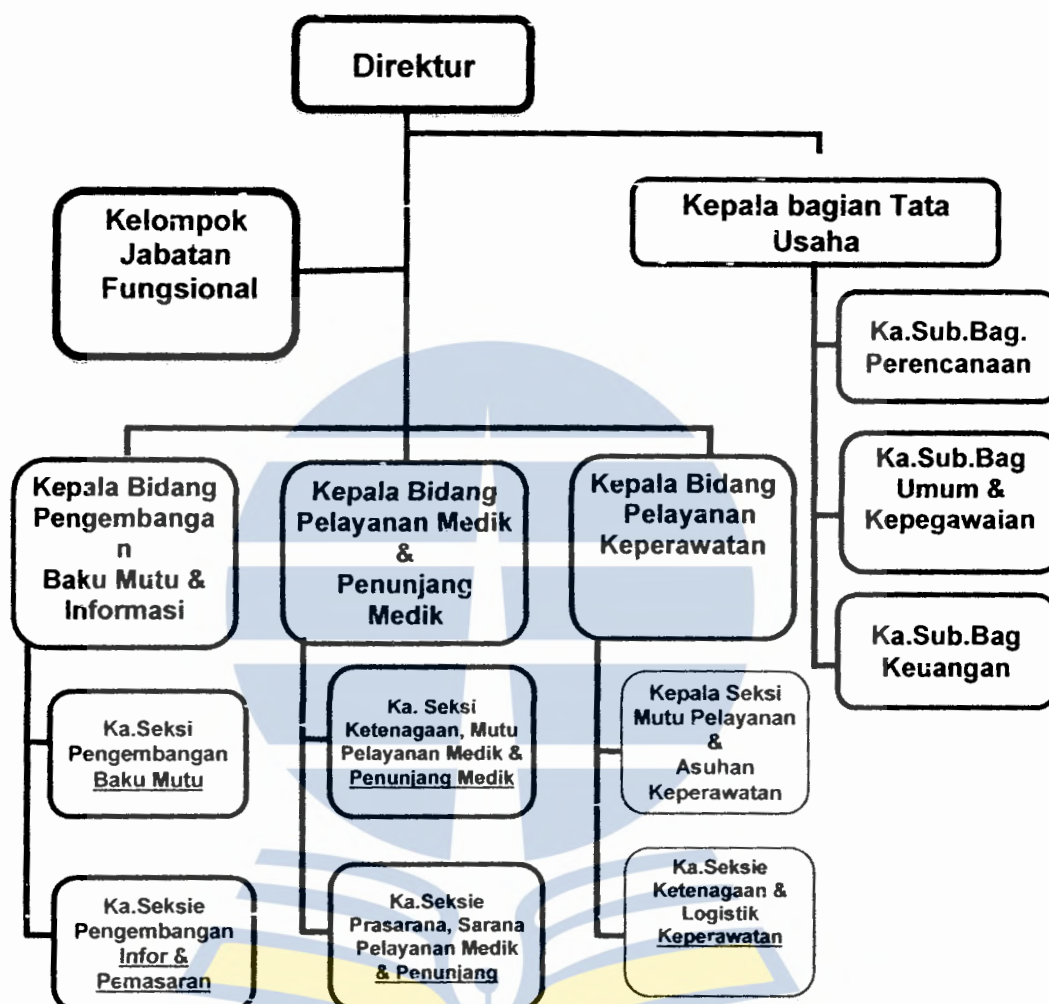
Kelompok Jabatan Fungsional untuk sementara ini berjumlah 13 (tiga belas) Instalasi yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur.

Adapun Instalasi tersebut terdiri dari :

- a. Instalasi Rawat Jalan
- b. Instalasi Rawat Inap
- c. Instalasi Rawat Darurat
- d. Instalasi PONEK
- e. Instalasi Intensif
- f. Instalasi Bedah
- g. Instalasi Rekam Medik
- h. Instalasi Laboratorium
- i. Instalasi Radiologi
- j. Instalasi Gizi
- k. Instalasi Farmasi
- l. Instalasi Rehabilitasi Medik
- m. Instalasi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit
- n. Instalasi Kamar Jenazah dan Forensik
- o. Instalasi Medical Cek Up



Bagan Struktur organisasi RSUD dr Abdul Rivai Berau berdasar Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar. 4.1

Bagan Struktur organisasi RSUD dr Abdul Rivai Berau

5. Sumber Daya Manusia Rumah Sakit

Saat ini RSUD dr.Abdul Rivai memiliki 607 pegawai yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil 414 orang, Pegawai tidak tetap 193 orang. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini :

Tabel 4.1 : Data Ketenagaan RSUD dr Abdul Rivai Kab. Berau Tahun 2015

Sumber Data : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 2015

	Jenis Tenaga	Status Kepegawaian		Jumlah
		PNS	PTT	
Tenaga Medis				
1	Dokter Spesialis	18		18
2	Dokter Umum	12	8	20
3	Dokter Gigi	3		3
4	Apoteker	6	2	8
5	D3 Farmasi	3	3	6
6	SMF (Sekolah Menengah Farmasi)	4		4
7	S1 dan D4 Perawat	15	5	20
8	D3 Perawat	143	58	201
9	Sarjana Kesehatan Masyarakat	7	4	11
10	S1 Gizi	2		2
11	D3 Gizi	5		5
12	D3 Kebidanan	24	11	35
13	D1 Kebidanan	8		8
14	D3 Analis	9	4	13
15	D3 Radiografer	6		6
16	D3 Kesehatan Lingkungan	2		2
17	D3 Elektromedik	3		3
18	D3 Perekam Medis	2		2
19	D4 Fisioterapi	1	1	2
20	D3 Fisioterapi	2		2
21	D3 Okupasi Therapy	1		1
22	D3 Teknik Gigi	1		1
23	D3 Anaesthesi	2		2
24	D1 PMI	3		3
25	SPK (Sekolah Perawat Kesehatan)	2		2
Sub Total		283	97	380

Tenaga Non Medis				
1	Sarjana	30	4	34
2	Sarjana Muda	5		5
3	SLTA	69	62	131
4	SLTP & SD	27	30	
Sub Total		131	96	227
JUMLAH TOTAL		414	193	607

6. Sarana Dan Prasan

a. Poliklinik / Rawat Jalan

Instalasi Rawat Jalan dilayani oleh 15 klinik yang buka setiap hari kerja. Adapun waktu pelayanan dapat dilihat pada table berikut ini :

NO.	POLIKLINIK / RAWAT JALAN	WAKTU PELAYANAN
1	Klinik Umum	08.00 – 14.00
2	Klinik Anak	08.00 – 14.00
3	Klinik Bedah Umum	08.00 – 14.00
4	Klinik Penyakit Dalam	08.00 – 14.00
5	Klinik Mata	08.00 – 14.00
6	Klinik THT	08.00 – 14.00
7	Klinik Kulit & Kelamin	08.00 – 14.00
8	Klinik Kebidanan & Kandungan	08.00 – 14.00
9	Klinik Gigi	08.00 – 14.00
10	Klinik Bedah Tulang	08.00 – 14.00
11	Klinik Kesehatan Jiwa,	08.00 – 14.00
12	Klinik Syaraf	08.00 – 14.00
13	Klinik Paru	08.00 – 14.00
14	Klinik Jantung	1 Kali dalam Sebulan
15	Instalasi Gawat Darurat	24 jam

Tabel 4.2 :
Jenis dan Waktu Pelayanan Poliklinik / Rawat Jalan
RSUD dr Abdul Rivai Berau Tahun 2015

b. Medical Check Up (MCU) dan Pemeriksaan Kesehatan (KIR Dokter) Pelayanan Medical Check Up (MCU) dan Pemeriksaan

Kesehatan (KIR Dokter) dilaksanakan setiap hari kerja jam 08.00 – 14.00

c. Instalasi Rawat Inap

Sarana Rawat Inap terletak di dalam RSUD dr Abdul Rivai Berau yang masih terbuka belum adanya pagar khusus. Kapasitas Rawat Inap RSUD dr Abdul Rivai Berau Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

No	NAMA RUANGAN	KELAS								JUMLAH
		VIP	UTAMA	I	II	III	PICU	KHUSUS	ISOLASI	
1	ANGGREK	3		4	4	14	4		2	31
2	BOUGENVILLE			4	6	16				26
3	CRYSANT	7		2	4	9				22
4	DAHLIA			6	8	28				42
5	EDELWEIS	7								7
6	FLAMBOYAN				8	8				16
7	PERINATOLOGI							10		10
8	TERATAI	12								12
9	ICU							4		4
	JUMLAH	29		16	30	75	4	14	2	170

Tabel 4.3 :

Kapasitas Instalasi Rawat Inap Berdasarkan Ruang Perawatan RSUD dr Abdul Rivai Berau Tahun 2015

Pada Tabel 3 terlihat jumlah tempat tidur terbanyak pada kelas III yaitu sebanyak 75 tempat tidur, Kelas II sebanyak 30 tempat tidur, VIP sebanyak 29 Tempat tidur, Kelas I sebanyak 16 Tempat tidur, Kelas Khusus sebanyak 14 tempat tidur, PICU sebanyak 4 tempat tidur, Isolasi sebanyak 2 tempat tidur.

a. **Rawatan Intensif**

Rawatan Intensif terdiri dari Ruang ICU ruang PICU, Pelayanan di ICU melayani pasien – pasien pasca bedah dan pasien – pasien kegawatan. Ruang PICU untuk kegawatan anak, Pelayanan ICU dan PICU selama 24 jam.

b. **Instalasi Penunjang Medik.**

Instalasi penunjang medik terdiri dari :

- 1) Laboratorium
- 2) Radiologi
- 3) Gizi

c. **Instalasi penunjang pelayanan**

- 1) IPSRS (Instalasi Pemeliharaan Rumah Sakit)
- 2) Laundry
- 3) Instalasi Listrik PLN :
 - Kapasitas 500 KVA
 - Tegangan 220 Volt
- 4) Genset Automatic :
 - 1) Kapasitas 350 KVA
 - 2) Tegangan 220 Volt
- 5) Air Bersih :
 - PDAM
 - Pompa air
 - Pembelian Air bersih tangki bila PDAM tidak Mengalir
- 6) Instalasi Pemulasaran Jenazah

7. Anggaran

RSUD dr Abdul rivai dalam melaksanakan kegiatan pelayanan, mendapatkan 2 (dua) sumber anggaran yaitu APBD(bersumber dari anggaran pemda) dan BLUD (bersumber dari hasil usaha rumah sakit)

Tabel 4.4 : Anggaran Pendapatan

NO	TAHUN	ANGGARAN PENDAPATAN (Rp)		JUMLAH
		APBD	BLUD	
1	2011	61.777.544.379,20	31.018.108.375,02	92.795.652.754,22
2	2012	52.069.654.558,94	37.441.342.004,86	89.510.996.563,80
3	2013	68.602.388.982,94	36.722.054.758,28	105.324.443.741,22
4	2014	51.708.997.850,00	50.267.193.797,60	101.976.191.647,60
5	2015	71.304.318.390,00	40.401.709.813,38	111.706.028.203,38

8. Pelayanan Rumah Sakit

a. Pelayanan Administrasi rumah sakit terdiri dari dua sub bagian yakni :

1) Administrasi Umum, melayani :

a) Pengurusan surat-surat rujukan ke rumah sakit lain.

b) Pengurusan surat keterangan sehat/ sakit.

c) Pengurusan Visum

2) Rekam Medik, merupakan bagian yang bertugas :

a. Mencatat semua kegiatan pelayanan rumah sakit baik terhadap pasien rawat inap maupun rawat jalan.

b. Menyediakan data yang otentik dan valid sehingga menjadi gambaran umum rumah sakit secara keseluruhan.

b. Pelayanan Medis

1) Pelayanan Rawat Jalan

Jumlah Kunjungan pasien berdasarkan kunjungan pada poliklinik rawat jalan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

NO	NAMA	KUNJUNGAN		JUMLAH
	POLIKLINIK	BARU	LAMA	
1	DALAM	1451	7556	9007
2	BEDAH	831	4005	4836
3	ANAK	1036	2209	3245
4	GIGI	774	2378	3152
5	KANDUNGAN	978	2118	3096
6	SYARAF	432	2523	2955
7	PARU	326	2086	2412
8	THT	633	1772	2405
9	MATA	671	1696	2367
10	KULIT	330	791	1121
11	JIWA	53	861	914
12	ORTOPEDY	131	771	902
13	UMUM	259	416	675
14	JANTUNG	25	292	317

Tabel 4.5 :
Kunjungan Pada Poliklinik Rawat Jalan tahun 2015

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa angka kunjungan rawat jalan tertinggi pada tahun 2015 adalah pada klinik Penyakit Dalam yaitu 9007 pasien dan terendah pada poliklinik Jantung 317 pasien.

2) Pelayanan Rawat Inap

Angka kunjungan pasien rawat inap RSUD dr Abdul Rivai

Berau dapat dilihat pada tabel berikut ini :

NO	NAMA	JUMLAH
	RUANGAN	

1	ANGGREK	2307
2	DAHLIA	2165
3	CRYSANT	1613
4	BOUGENVILE	1362
5	FLAMBOYAN	1220
6	TERATAI	939
7	VK	815
8	PERINATOLOGI	633
9	EDELWEIS	485
10	ICU	122
11	IGD	114
12	PONEK	31
13	MELATI	25
	JUMLAH	11831

**Tabel 4.6 : Kunjungan Rawat Inap
Berdasarkan Ruang perawatan Tahun 2015**
Sumber Data : Sub Bagian Rekam Medis, 2015

Berdasarkan tabel3 menunjukkan bahwa angka kunjungan pasien rawat inap berdasarkan ruang perawatan yang tertinggi adalah pasien ruang Ruang perawatan Anggrek yakni 2.307 pasien Ruang Anggrek ini merupakan ruang perawatan anak dan yang terendah adalah pasien ruang perawatan Melati yakni 25 pasien.

9. Penunjang Medis

a. Pelayanan Radiologi

Data layanan radiologi dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

NO	JENIS PELAYANAN	JUMLAH
1	Foto rontgen	8767
2	USG	1960

3	IVP	98
4	Fistulografi	45
5	Uretrosistografi	25
6	CIL	27
7	CT Scan	878

Tabel 4. 7 : Pelayanan Radiologi tahun 2015

Pada Tabel 7 dapat dilihat jumlah pelayanan terbanyak pada pelayanan Radiologi adalah pelayanan Foto Rontgen disusul USG (Ultrasonografi), CT Scan, IVP (Intra Venous Pyelography), Fistulografi, CIL (Collon In Loop), dan Uretrosistografi.

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, dan mengetahui apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

Fokus dalam penelitian ini mengacu pada penilaian kinerja PNS Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Prestasi Kerja, yang mencakup antara lain adalah : kuantitas, kualitas, waktu, komitmen, dan disiplin. Dengan berlandaskan pada teori sistem realisasi anggaran publik menurut Indra Bastian yaitu : Persiapan, Proses, dan Penyelesaian. Jumlah informan yang diwawancara yang berlangsung dari tanggal 23 januari sampai dengan 4 februari 2017 sebanyak 8 orang pegawai yang berstatus sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP dan prestasi kerja, serta realisasi anggaran ini diuraikan sebagai berikut :

1. Kuantitas

Yang dimaksud dengan "kuantitas" adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan, setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu, bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu, dan dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?

Secara kuantitas pekerjaan yang dibebankan cukup banyak melebihi beban yang seharusnya diterima baik dari persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaian, sehingga yang dikehendaki adalah beban yang sesuai dengan tupoksi sebagaimana yang dikemukakan :

Informan AS tanggal 23 januari 2017 “ selama ini pekerjaan yang diberikan cukup banyak, seharusnya sesuai dengan tupoksi, setiap tahun kami melakukan evaluasi dan tiap tahun rumah sakit juga melakukan evaluasi dan alhamdulillah terutama dibidang Saya cukup bagus Pak”, dan Informan AK 24 januari 2017 “ Beban pekerjaan yang kami terima cukup padat dan saya anggap melebihi beban yang wajar tapi bagaimanapun itu adalah tugas yang harus kami laksanakan semampu kami, itulah yang kami laksanakan. Beban yang harus kami kerjakan sesuai dengan tupoksi yang ada karena jika melebihi tupoksi tidak akan maksimal, target yang kami rencanakan sekitar 90 %, karena suatu hal cuaca dan kendala lainnya target yang tercapai hanya 80 % sampai dengan 85 %, demikian juga dengan yang dikemukakan oleh empat Informan Lainnya.

Namun berbeda dengan yang dikemukakan oleh dua informan bahwa :

Informan ST 4 february 2017 “ masih dalam batas-batas normal, seharusnya pekerjaan sesuai dengan tupoksi, selama ini belum ada komplin yang menyatakan rendah, yang jelas telah sesuai dengan target. Dan Informan HS 25 Januari 2017 “Tidak banyak pekerjaan yang diberikan kepada saya, hanya pengaa alat kesehatan. Bagaimana seharusnya yang tergantung direktur “.

2. Kualitas

Yang dimaksud dengan "kualitas" adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan, bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya, pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut, mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini, apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini, bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan, dan bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?

Secara kualitas mutu setiap hasil kerja yang dicapai berdasarkan respon atasan adalah cukup baik, baik dari persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaiannya, sebagaimana dikemukakan :

Informan AK 24 Januari 2017 “ untuk kecakapan dalam bekerja saya tidak dapat mengukur, namun dalam menyelesaikan pekerjaan prinsipnya kami berusaha untuk menyelesaikan sebaik mungkin. Manajemen pengelolaan blud dan penyusunan RKA, serta yang utama pengelolaan keuangan karena sesuai dengan jabatan saya, saya harus melaksanakan tupoksi ini, dan saya anggap saya mampu untuk melaksanakannya. kami harapkan pekerjaan itu bisa berjalan dengan baik dan meningkat, ilmu selalu berkembang, kita akan selalu mengikuti perkembangan itu agar idak ketinggalan. perkerjaan harus jelas apa yang harus kita kerjakan, dan mengetahui kemana hubungan dan koordinasinya agar pekerjaan itu sesuai dengan target yang akan kita capai. Saya bekerja sudah cukup lama dan banyak masukan yang diberikan oleh atasan.

Dan Informan HS 25 januari 2017 “ kecaapan itu relatif, yang jelas kita bekerja sesuai dengan rambu-rambu, dan amanat perpres, Pelatihan barang dan jasa. Alasan bahwa ini sesuai dengan kompetensi, bahwa kita memenuhi syarat untuk pekerjaan ini, dan ini instruksi pimpinan dan bentuk loyalitas kita kita harus taat terhadap pimpinan. harapannya pekerjaan ini bisa dilaksanakan dengan baik. berpedoman pada peraturan yang berlaku. respon atasan cukup baik”.

Didukung oleh tiga informan lain : Saya kira dalam melaksanakan pekerjaan ini, saya kira saya sudah cukup cakap dalam meaksanakannya. pelatihan yang berhubungan dengan kepegawaian, masalah umum, penaganan dan pengeloan aset. pekerjaan ini dalah amanah, yang saya harapkan program atau pekerjaan ini bisa berjalan dengan baik. Melaksanaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. respon atasan selama ini, cukup baik, meskipun masih ada yang perlu diperbaiki”.

Sedangkan yang dikemukakan oleh : Informan AS dan JU tanggal 23 januari 2017 “ Biasanya kami tidak mengambil langsung suatu keputusan Biasanya kami bekerja berkoordinasi dengan bidang yang lain dan bekerja dengan teman-teman yang dan yang lainnya agar pekerjaan ini selesai lebih cepat dan kami tidak boleh bekerja sendiri, Ada terutama peningkatan SDM terutama sertifikasi karena di sini yang memiliki sertifikasi sangat terbatas, pertama pelatihan pengadaan barang dan jasa, karena sesuai dengan tupoksi kami, kami harapkan pekerjaan cepat selesai bagus dan tidak ada merugikan orang lain secara pribadi Kami menginginkan pekerjaan yang baik dan benar sehingga terselesaikan dengan tepat waktu, yang pertama kita harus memegang dulu pedomannya juknis dan juklak nya dulu jadi kita tidak sembarangan bekerja. bekerja semaksimal mungkin bersama-sama dengan teman di bidang dan apa yang diperintahkan oleh atasan kita selesaikan dengan baik, tinggal atasan saja yang menilainya yang jelas kita berusaha untuk bekerja sebaik mungkin dan responnya selama ini kayaknya biasa-biasa saja”.

3. Waktu

Yang dimaksud dengan "waktu" adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan, menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, jika diberikan waktu yang cukup dalam meyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut, bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur, bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi, dan selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ?

Berdasarkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada dasarnya sudah cukup baik dari persiapan, pelaksanaan, sampai dengan penyelesaian sebagaimana yang dikemukakan oleh :

Informan AS 23 januari 2017 “ masalah waktu saya kira lebih dari cukup kita bekerja daripada dari pagi sampai siang segera waktu diam demikian sangat cukup. kita memanfaatkan waktu itu dengan betul dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan itu. Saya tidak setuju dengan lembur itu pak, karena waktu yang telah diberikan sebaiknya kita manfaatkan. kita mengutamakan keperluan tugas untuk pribadi ada waktu tersendiri jadi di jam-jam tugasnya kita kerjakan tugas yang jelas waktu tugas selesai, selesai pula pekerjaan kita. itu yang kami mau seperti itu. kita tidak menumpuk pekerjaan Kalau waktu istirahat ya Kita istirahatnya kita manfaatkanlah waktu itu untuk menyelesaikan pekerjaan “.

Dan Informan AK 24 januari 2017 “ saya kira waktu yang diberikan cukup untuk menyelesaikan. akan kita manfaatkan sebaik-baiknya dan tidak menunda-nunda pekerjaan. kalau memang diperlukan untuk lembur saya setuju jika memang pekerjaan ada yang belum selesai. yang prioritas adalah tugas dan untuk keperluan pribadi dapat dilaksanakan di luar waktu bekerja. betul-betul kita gunakan sebaik-baiknya, kalau tidak ada pekerjaan diatas meja, kami terjun kelapangan, atau koordinasi dengan teman-teman yang ada ”.

Juga Informan HS dan empat informan lainnya 25 januari 2017 “ Mestinya waktu yang diberikan cukup dan jika tidak ada kendala waktu yang diberikan cukup. kita berusaha mengejar sesuai target pekerjaan jangan sampai terlambat. lembur diminta atau tidak, jika diperlukan kita akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan. selama ini tidak ada bentrok masalah waktu, antara kepentingan tugas dan kepentingan pribadi , jika diluar jam kerja diperlukan untuk mengerjakan tugas yang sifatnya prioritas, ya kita harus kerjakan. jika ada waktu yang luang kita manfaatkan untuk membaca aturan-aturan, atau terjun kelapangan melihat teman-teman yang sedang bertugas.

Namun berbeda halnya dengan yang dikemukakan oleh : Informan ST dan SR 04 februari 2017 “ waktu yang diberikan sangat sempit. jika memang ada waktu kami gunakan untuk mengoreksi pekerjaan yang kami telah kami kerjakan. kami siap, kita atur, yang penting semua pekerjaan bisa terselesaikan, seperti ini, kami bekerja secara maksimal “.

4. **Komitmen.**

Yang dimaksud dengan "komitmen" adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk

mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan, seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan, bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan, bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi, jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu, dan bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ?

Secara komitmen seluruh informan mengatakan mementingkan dan mengutamakan masalah pekerjaan yang diberikan baik mulai persiapan, pelaksanaan pekerjaan, dan penyelesaian pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh :

Informan AS 23 januari 2017 “ pekerjaan itu harus selesai pada hari ini dia jangan kita menunda-nunda pekerjaankarena menunda pekerjaan menambah beban kita. semua pekerjaan pasti beresiko pak, tidak ada pekerjaan yang tidak beresikoya kita berusaha untuk mengurangi resiko pak. rata-rata kita mementingkan pekerjaan kita dibanding kepentingan pribadi kita, tapi kita berusaha untuk mengatur waktu yang tepat. kami siap apapun perintah atasan. kami berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang kita kerjakan dan tetap bertanggung jawab “. Dan Informan AK 24 januari 2017 “ Jika pekerjaan itu memang bidang kita, kita harus kerjakan sebaik-baiknya, jika diluar bidang kita maka kita juga berusaha untuk membantu menyelesaikannya semampu kita. setiap pekerjaan memang ada resiko, dan kita akan terima segala resiko yang ada yang penting kita bekerja sesuai dengan kridor yang ditentukan, sehingga apapun yang terjadi itu sudah menjadi tanggung jawab kita. kita akan mengatur waktu sesuai dengan kepentingan pekerjaan jika memang diperlukan untuk tugas ya kita manfaatkan untuk tugas jika memang untuknya untuk pribadi ya kita manfaatkan untuk pribadi. akan kita ikuti selama sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kita dirumah sakit ini. saya bertanggung jawab dengan tugas yang selama ini diberikan kepada saya, dan siap jika memang harus ditegur”. serta enam Informan lainnya .

5. Disiplin

Yang dimaksud dengan "disiplin" adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan, bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku, dan bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?

Secara disiplin seluruh pegawai sudah cukup bagus, baik disiplin dalam persiapan pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan, maupaun penyelesaian pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh :

Informan AS 23 januari 2017 “ yang jelas jika harus taat. maunya kami waktunya lebih panjang agar pekerjaan jadi panjang agar pekerjaan lebih mudah diselesaikan “. dan Informan HS 25 januari 2017 “ prosedur yang harus kita jalankan. aturan jam kerja yang ada harus kita ikuti “. Serta enam informan lainnya : Prosedur kerja cukup baik, namun masih ada yang perlu diperbaiki. berkaitan jam kerja ini, perlu disesuaikan dengan tempat lain, bekerja selama 5 hari dari pagi hingga sore, agar dalam satu hari seluruh pekerjaan dapat rampung, dan tidak harus menunggu besok, kita harus komitmen dengan prosedur yang berlaku. Tentang waktu kita harus taat terhadap waktu yang telah ditentukan “.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan menjelaskan bahwa secara umum apa saja faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”

Apa saja faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”

- a. Secara kualitas mutu setiap hasil kerja yang dicapai berdasarkan respon atasan adalah cukup baik, baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.
- b. Berdasarkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada dasarnya sudah cukup. baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.
- c. Secara komitmen seluruh informan mengatakan mementingkan dan mengutamakan masalah pekerjaan yang diberikan. baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.
- d. Secara disiplin seluruh pegawai sudah cukup bagus. baik, baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.

Apa saja faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ? ”

- a. Secara kuantitas pekerjaan yang dibebankan cukup banyak melebihi beban yang seharusnya diterima, sehingga yang dikehendaki adalah beban yang sesuai dengan tupoksi. Baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.

- b. Pegawai menghendaki agar surat keputusan (SK) tentang penanggung jawab kegiatan keuangan dan dokumen pendukung pekerjaan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan di terbitkan di awal tahun, akan tetapi selama ini diterbitkan bersamaan dengan akan kegiatan atau pekerjaan. Baik dari masalah persiapan, pelaksanaan pekerjaan, maupun dalam hal penyelesaian pekerjaan.
- c. Pelaksanaan realisasi anggaran, mulai dari pelaksanaan evaluasi yang hanya dilaksanakan di akhir tahun, yang seharusnya dilakukan setiap triwulan, keterbatasan anggaran, kebutuhan pelatihan yang waktu pelaksanaannya tidak sesuai dengan jadwal, rasa khawatir terhadap resiko hukum terhadap pelaksana kegiatan terutama PPK, perencanaan yang belum sesuai.
- d. Penyelesaian pekerjaan yang terkait bagaimana proses pertanggung jawaban hasil pekerjaan melalui bukti surat pertanggungjawaban (SPJ) dengan ini sangat beragam, SPJ dilaksanakan pada akhir tahun, yang semestinya dilakukan setiap selesai pekerjaan, pertanggung jawaban pekerjaan yang lambat karena melibat *user*.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan di atas, maka berikut ini penulis membahas dan menguraikan hasil penelitian tersebut berdasarkan fokus penelitian Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dan Realisasi anggaran yang mencakup antara lain adalah : Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Prestasi Kerja, dan Realisasi anggaran yang terdiri dari :

1. Kuantitas

Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

Secara kuantitas pekerjaan yang dibebankan cukup banyak melebihi beban yang seharusnya diterima, sehingga yang dikehendaki adalah beban yang sesuai dengan tupoksi. Beberapa informan menyampaikan bahwa :

“ Informan AS tanggal 23 januari 2017 “ selama ini pekerjaan yang diberikan cukup banyak, seharusnya sesuai dengan tupoksi, Informan AK 24 januari 2017 “ Beban pekerjaan yang kami terima cukup padat dan saya anggap melebihi beban yang wajar tapi bagaimanapun itu adalah tugas yang harus kami laksanakan semampu kami, itulah yang kami laksanakan. Beban yang harus kami kerjakan sesuai dengan tupoksi yang ada karena jika melebihi tupoksi tidak akan maksimal, Informan JU 26 januari 2017 “ Pekerjaanyang dibebankan kepada kami cukup banyak sehingga ada yang tidak terselesaikan, yang seharusnya bisa terkaper dengan penambahan jumlah tenaga.seharusnya sesuai dengan tupoksi.banyak target yang tidak tercapai, Informan SR 30 januari 2017 “ saya rasa pekerjaan yang dibebankan cukup banyak, dan saya rasa harus dikurangi, sesuai tupoksi ”.

Secara teori diktakan bahwa metode klasifikasi pekerjaan (*classification method*), yang disebut juga dengan metode deskripsi kelas (*grade description*), memungkinkan sebuah organisasi untuk menganalisis pekerjaan-pekerjaannya dan menempatkannya dalam deskripsi-deskripsi pekerjaan ke dalam kelas-kelas (*grades*) yang mencakup ruang lingkup pekerjaan di dalam organisasi.

Jika dilihat dari beban pekerjaan yang diberikan begitu banyak, maka, sehingga pegawai merasa beban terlalu berat yang pada akhirnya menyebabkan terhambatnya pekerjaan atau bahkan tidak terselesaikannya suatu pekerjaan, maka dapat dibuat sebuah metode klasifikasi pekerjaan atau metode deskripsi kelas untuk menganalisis pekerjaan sehingga

seorang pegawai dapat ditempatkan pada kelas mana seharusnya pegawai itu ditempatkan, atau bagaimana beban pekerjaan yang harus diberikan. Kuantitas kerja besar tersebut berarti pegawai harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, pegawai harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif. Jika persiapan ini melemah maka akibatnya beban pekerjaan yang diberikan tidak akan terealisasi.

Dengan demikian untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan, maka para pegawai harus memiliki kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, sikap antusias merupakan suatu sikap yang perlu dimiliki setiap pegawai. Antusiasme dapat meningkatkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Saat pegawai bekerja dengan sepenuh hati, dia akan lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

2. Kualitas

Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

Secara kualitas mutu setiap hasil kerja yang dicapai berdasarkan respon atasan adalah cukup baik. Artinya jika penilaian atasan terhadap pekerjaan dapat menjadi tolak ukur dari kualitas pekerjaan maka kinerja pegawai dianggap cukup baik hal ini disampaikan beberapa informan :

“ Informan AK 24 Januari 2017 “Saya bekerja sudah cukup lama dan banyak masukan yang diberikan oleh atasan. Informan HS 25 Januari 2017 respon atasan cukup baik”. Informan SR 30 Januari 2017 “respon atasan selama ini, cukup baik, meskipun masih ada yang perlu diperbaiki”. Informan SG 31 Januari 2017 “. respon atasan cukup baik dan mendukung”. Informan SL 2 Februari 2017 “respon atasan baik-baik saja

dan mendukung setiap pekerjaan”. Informan ST 4 februari 2017 “belum ada teguran yang serius yang saya terima dari atasan “.

Secara teori kata kinerja adalah terjemahan dari kata *Performance*, menurut scribner- Bantan English Dictionary, Terbitan Amerika (1979) berasal dari kata “ to perform “ dengan beberapa “ *entries* “ yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab dan, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Pada entres ke (4) yaitu melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang, pada penelitian ini harapan seseorang adalah harapan pimpinan. Maka kinerja pegawai dilihat dari respon yang disampaikan informan telah sesuai dengan harapan seseorang yaitu pimpinan yang merupakan gambaran dari kualitas pekerjaan atau ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

Sebenarnya pekerjaan berkualitas memerlukan arahan dan koordinasi yang jelas dari kepemimpinan. Diperlukan kecerdasan kepemimpinan untuk memaksimalkan potensi organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dari sumber daya manusia, agar sumber daya manusia mampu melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Termasuk, menyediakan database yang lengkap atas pekerjaan yang dikerjakan. Semakin lengkap informasi, pengetahuan, data, dan cara kerja yang terfokus pada mutu; maka, semakin berkualitaslah pegawai di internal organisasi dalam memberikan kompetensi dan kualitas kerja.

Setiap tindakan, rencana, aksi dan reaksi dari sebuah proses kerja pegawai, haruslah mendapatkan perhatian penuh dari pimpinan. Setiap pimpinan wajib menjadi orang-orang terdepan yang membantu, untuk meyakinkan dan memotivasi setiap pegawai, agar dapat menciptakan kualitas kerja dari keunggulan integritas pribadi.

Setiap pemimpin di masing-masing posisi haruslah cerdas menangani semua kebutuhan individu yang dipimpin. Kualitas bukan saja dihasilkan dari hal-hal yang terlihat, tapi juga dari hal-hal yang tidak terlihat, seperti suasana hati pekerja. Bila suasana hati pekerja sedang tidak baik, maka kualitas yang diharapkan pastilah tidak mampu dipenuhi. Menjaga dan merawat suasana hati pekerja, agar selalu senang dan percaya diri, akan membantu para pemimpin untuk mendapatkan kualitas kerja terbaik.

3. Waktu

waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

Berdasarkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan atau lamanya proses hasil kerja yang dicapai pada dasarnya sudah cukup beberapa informan menyampaikan bahwa :

Informan AS 23 januari 2017 “ masalah waktu saya kira lebih dari cukup kita bekerja daripada dari pagi sampai siang segera waktu diam demikian sangat cukup. kita manfaatkan waktu itu dengan betul dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan itu. “. Informan AK 24 januari 2017 “ saya kira waktu yang diberikan cukup untuk menyelesaikan.”. Informan HS 25 januari 2017 “ Mestinya waktu yang diberikan cukup dan jika tidak ada kendala waku yang diberikan cukup. Informan JU 26 januari 2017 “ saya kira waktu yang diberikan sudah cukup, “. Informan SG 31 januari 2017 “ waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan saya kira cukup. “.

Informan SL 2 februari 2017 “ waktu yang diberikan cukup untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ada.”

Secara teori bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kuantitas keluaran.
- b. Kualitas keluaran
- c. Jangka waktu keluaran
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Banyak kontribusi yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasi dapat dilihat dari bagaimana pegawai itu memanfaatkan waktu yang diberikan, jika pegawai menganggap bahwa waktu yang diberikan telah cukup, ini berarti telah ada kesesuaian antara waktu dan beban pekerjaan yang diberikan.

Kadang pegawai harus mengorganisasikan kembali persepsinya bahwa ketepatan penggunaan waktu dan penyelesaian tugas yang maksimal tanpa tergesa merupakan pencapaian target tujuan yang ditentukan, walaupun sulit sekali untuk mendisiplinkan diri bagi pegawai yang sudah terbiasa dengan ritme kerja yang lamban. Ada upaya dari dalam diri yang mengatakan harus mengerjakan sesuatu dengan cepat. Persepsi menunda-nunda pekerjaan haruslah dihilangkan, karena dapat menghambat pekerjaan. Jika persepsi negatif ini senantiasa melandasi

dalam penyelesaian pekerjaan maka sebanyak apapun waktu yang diberikan tidak akan pernah cukup.

4. Komitmen.

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan.

Secara komitmen seluruh informan mengatakan mementingkan dan mengutamakan masalah pekerjaan yang diberikan sebagaimana disampaikan informan :

“ Informan AS 23 januari 2017 “rata-rata kita mementingkan pekerjaan kita dibanding kepentingan pribadi kita, tapi kita berusaha untuk mengatur waktu yang tepat. kami siap apapun perintah atasan. kami berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang kita kerjakan dan tetap bertanggung jawab “.

Informan AK 24 januari 2017 “ Jika pekerjaan itu memang bidang kita, kita harus kerjakan sebaik-baiknya, jika diluar bidang kita maka kita juga berusaha untuk membantu menyelesaikannya semampu kita.”

Informan HS 25 janyuari 2017 “ pekerjaan itu amanah, harus kita laksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin. setiap pekerjaan ada resiko dan kita siap dan harus bertanggung jawab. dalam memanfaatkan waktu, kita utamakan kepentingan tugas jika sedang bertugas, dan pekerjaan pribadi diluar jam kerja.”.

Informan JU 26 januai 2017 “ kami selalu siap menerima pekerjaan, asalkan mampu. sikap terdapat resiko pekerjaan, kami selalu siap menerima segala resiko. mengutamakan keentingan pekerjaan. kami siap untuk diperintah atasan. senantiasa siap dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan “.

Informan SR 30 januari 2017 “ berkomitmen bahwa pekerjaan itu harus diselesaikan dengan secepat mungkin. resiko pekerjaan harus kita koordinasikan dan konsultasikan kepimpinan. selama berada dikantor kami fokuskan pada pekerjaan kantor. “.

Informan SG “ kita harus komitmen dengan pekerjaan, kalau memang harus dikerjakan ya, harus dikerjakan. “.

Informan SL 02 februari 2017 “ kita bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang sudah diberikan. kita harus berupaya bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku. kita mendahulukan pekerjaan, dan kemudian baru melaksanakan keperluan pribadi. jika kita diberi instruksi oleh atasan kita akan melaksanakannya dengan baik. kami bertanggung jawab penuh dengan ekerjaan yang diberikan “.

Informan ST

04 februari 2017 “ selalu diterima dan dilaksanakan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan. harus menerima resiko yang ada. sesuai prioritas, dijam kerja kita upayakan untuk meyelesaikan pekerjaan. dapat menerima, saya pikir saya sudah bertanggung jawab dengan pekerjaan “.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja artinya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen pegawai semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Budaya kerja dalam organisasi diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya, sehingga komitmen yang tinggi merupakan cerminan dari pegawai untuk bekerja secara bertanggungjawab, yang pada akhirnya seorang pegawai akan senantiasa mementingkan pekerjaannya.

Dan apabila setiap pegawai dalam organisasi memiliki suatu komitmen yang besar untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya masing-masing, tentunya hal itu merupakan suatu modal besar bagi

organisasi dalam mewujudkan cita-citanya. Sehingga betapa pentingnya sebuah komitmen bagi keberlangsungan hidup sebuah organisasi.

5. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Secara disiplin seluruh pegawai sudah cukup bagus beberapa informan menyampaikan :

Informan AS 23 januari 2017 “ yang jelas jika harus taat. “. Informan 24 januari 2017 “ Prosedur yang ada sudah bagus, saya kira sudah sesuai dengaturan jam kerja yang berlaku. melaksanakan tugas sesuai perintah dan sesuai koridor, sejauh ini tidak ada masalah “ . Informan HS 25 januari 2017 “ prosedur yang harus kita jalankan. aturan jam kerja yang ada harus kita ikuti “. Informan JU 26 januari 2017 “ bagus, baik, kita harus mematuhi prosedur yang ada. siap mengikuti aturan waktu “. Informan SR 30 januari 2017 “ Prosedur kerja cukup baik, namun masih ada yang perlu diperbaiki. Informan SG 31 januari 2017 “ kita harus komitmen dengan prosedur yang berlaku. Tentang waktu kita harus taat terhadap waktu yang telah ditentukan “. Informan SL 2 februari 2017 “ kami ikuti dengan baik birokrasi yang ada. saya kira aturan itu sudah baik “ Informan ST 4 februari 2017 “ masih bisa diikuti, dan tidak berbelit-belit. sudah sesuai “.

Secara teori prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin juga sebagai proses latihan pada

pegawai agar para pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan agar dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Ketaatan terhadap aturan yang dinyatakan oleh informan merupakan wujud dari kesungguhan pegawai untuk bekerja secara bertanggung jawab.

Dengan demikian disiplin kerja pegawai tersebut merupakan pendukung terlaksananya kinerja yang baik sehingga tercapai realisasi kerja yang baik pula.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan pegawai di Rumah Sakit Umum dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yang berstatus sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan berdasarkan fokus penelitian Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dan Realisasi anggaran yang mencakup antara lain adalah : Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Prestasi Kerja, dan Realisasi anggaran dapat disimpulkan bahwa :

1. Dalam realisasi penggunaan anggaran secara kuantitas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai cukup banyak melebihi beban yang seharusnya diterima.
2. Secara kualitas mutu setiap hasil kerja yang dicapai dalam realisasi penggunaan anggaran berdasarkan respon atasan adalah cukup baik. Artinya jika penilaian atasan terhadap pekerjaan dapat menjadi tolak ukur dari kualitas pekerjaan maka kinerja pegawai dianggap cukup baik.
3. Berdasarkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan atau lamanya proses hasil kerja yang dicapai pada dasarnya sudah cukup. Secara komitmen seluruh informan mengatakan mementingkan dan mengutamakan masalah pekerjaan yang diberikan sebagaimana disampaikan. Secara disiplin seluruh pegawai sudah cukup bagus, dengan demikian disiplin kerja pegawai tersebut merupakan pendukung terlaksananya kinerja yang baik sehingga tercapai realisasi kerja yang baik pula.

4. Secara persiapan sering terjadi keterlambatan penerbitan SK. Dengan demikian keterlambatan penerbitan Surat Keputusan (SK) ini menjadi penghambat terlaksananya kegiatan atau realisasi anggaran di Rumah Sakit Umum dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Secara Pelaksanaan evaluasi realisasi penggunaan anggaran hanya dilaksanakan di akhir tahun, yang seharusnya dilakukan setiap triwulan.

B. Saran

1. Agar dibuat sebuah metode klasifikasi pekerjaan atau metode deskripsi kelas untuk menganalisis pekerjaan sehingga seorang pegawai dapat ditempatkan pada kelas mana seharusnya pegawai itu ditempatkan, atau bagaimana beban pekerjaan yang harus diberikan.
2. Perlu adanya peningkatan terhadap mutu kerja pegawai dalam melaksanakan realisasi anggaran.
3. Penerbitan surat keputusan (SK) seharusnya dilakukan sebelum berjalannya kegiatan.
4. Adanya evaluasi kegiatan yang dilakukan secara bertahap setiap tiga bulan atau *Triwulan*.
5. Perlu adanya pelatihan dan pendidikan untuk meminimalkan resiko hukum sehingga meningkatkan motivasi dan semangat dalam melaksanakan kegiatan atau pelaksanaan realisasi anggaran.

Daftar Pustaka

- Azwar, A. 2008. Pengantar Administrasi Publik dan Kebijakan Kesehatan. Makassar.
- Bastian, I. 2005. Administrasi Sektor Publik, Jakarta: penerbit Erlangga,.
- Cascio 1992 : 270. Ruky, A.S Jakarta, Sistem Manajemen Kinerja, , 2006 : 35 Perbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Darma, 2005. Rivai V, 2003. Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunung Pati Kota Semarang.
- Dessler, 2012. Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan 2011-2014
- Edward dan Sproull, 2000 : 393. Swanburg R.C, Kedokteran Pengantar Kepemimpinan dan manajemen Keperawatan, jakarta , Penerbit Buku, cetakan 1, EGC, 2000
- Henderson, Dale, A and W Chase, Mardiasmo. 2002. Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Sebelum dan Sesudah Otonomi Daerah.
- Handoko, T.H. 2002 : 137. manajemen personalia dan sumber daya manusia edisi kedua. Yogyakarta, dicetak dan diterbitkan oleh BPFE.
- <http://www.e-jurnal.com/2013/10/pengertian-kinerja.html> Jurnal Hasil Riset
- [http://www.e-jurnal.com/2013/10/pengertian kinerja.html](http://www.e-jurnal.com/2013/10/pengertian%20kinerja.html)
- Keown, A.J. 2011. Manajemen Keuangan : Prinsip dan Penerapan, PT Indeks, Edisi kesepuluh Jilid 1.
- Mulyadi, dan Setiawan, J. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi 2, Jakarta, Penerbit Salemba Empat,.
- Miles, MB., and Huberman A. M. 1992. Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru (Penerjemah Tjep Rohendi Rohidi), Jakarta : UI-Press
- Matus dan Jacson, 2006. Analisis kinerja pegawai kantor dinas kesehatan kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau tahun 2012
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006, Tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil .

Ruky, A.S. 2006 :35. Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta , Perbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, P.S. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, penerbit Bumi Aksara Manajemen 2001

Schuler, R.S. dan Jackson, S.E. 1999 : 03, Penerbit Erlangga MSDM Menghadapi abad ke-21

Swanburg, R.C 2000 : 403, Pengantar Kepemimpinan dan manajemen Keperawatan, cetakan 1, EGC, jakarta, Penerbit Buku Kedokteran, 2000

Simamora H, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Penerbit Alfabeta,

Swanburg, 1987 dalam Nursalam, M.N. 2002. Manajemen Keperawatan, , ed pertama jakarta , penerbit Salemba Medika.

Sari, U.M. 2015. Analisis Kinerja Pegawai Di Puskesmas Jongaya Makssar, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Hasanuddin.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah



PEMERINTAH KABUPATEN BERAU
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR ABDUL RIVAI
 Jln Pulau panjang Telpon. (0554) 21068 Fax. (0554) 21064
TANJUNG REDEB

Nomor : 445 / 62 / TU-1 / I / 2017
 Lampiran : -
 Perihal : Persetujuan Izin Pengumpulan Data Penelitian

Kepada Ykh :
 Universitas Terbuka
 Unit Program Jarak Jauh (UPRJJ-UT)
 Di – Samarinda.

Menindak lanjuti surat dari Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Samarinda tanggal 09 Januari 2017 dengan nomor : 022.UN31,46/LL/2017 tentang Permohonan Izin Pengumpulan Data Penelitian Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAMP), atas nama Mahasiswa tersebut di bawah ini :

NO	Nama / Nim	Judul Tesis
1.	Arief Suryanto 500894895	Evaluasi Program Pendidikan dan Latihan Pada Tenaga Fungsional Perawat dan Bidan di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
2.	Murhadi Subowo 500895328	Implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
3.	Syahmardan 500895335	Kinerja Pegawai Dalam Realisasi Penggunaan Anggaran di RSUD dr. Adul Rivai Kabupaten Berau.
4.	Mardia 500895263	Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 269 Taun 2008 Tentang Rekam Medis di RSUD dr. Abdul Rivai Tanjung Redeb Kab. Berau.
5.	Hendry Supriadi 500894903	Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
6.	Erva Anggriana 500895184	Pengaruh Kualitas Pelayanan Tenaga Paramedis dan Kelengkapan Tehnologi Informasi Terhadap Pasien Rawat Inap di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.



PEMERINTAH KABUPATEN BERAU
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR ABDUL RIVAI
 Jln Pulau panjang Telpon. (0554) 21068 Fax. (0554) 21064
TANJUNG REDEB

7.	Eka Hadiwijaya 500895177	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau
8.	Yulianti Syari 500895177	Pengaruh Kualitas Pelayanan Keperawatan Terhadap Kepuasan Pasien di Instalasi Gawat Darurat RSUD dr. Abdul Rivai Berau.

Pada prinsipnya kami pihak RSUD dr. Abdul Rivai menyetujui permohonan izin Pengumpulan Data Penelitian Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) tersebut.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Tanjung Redeb, 17 Januari 2017
Direktur,

H. Anda Kusmayadi,SH
Nip. 19590525 198603 1 028

Tembusan :

1. Universitas Terbuka UPBJJ-UT
2. Yang Bersangkutan
3. Arsip.

PERMOHONAN UNTUK MENJADI INFORMAN

Kepada Ykh,

Bapak/Ibu/Saudara/i,

Di – Tanjung Redeb

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakaatuh

Segala puji bagi Allah Subhanahu wata'ala dan Sholawat kepada Nabi Muhammad Shallallohu 'alaihi wassallam. Semoga bapak ibu selalu dalam limpahan kemulyaan dan kebaikan-Nya. Amiin.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syahmardan

NIM : 500895335

Adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka (UT) yang sedang menyelesaikan Karya Tulis Ilmiah tentang **“KINERJA PEGAWAI DALAM REALISASI PENGGUNAAN ANGGARAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU”**

Dengan ini saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan pendapat dan tanggapan terhadap penelitian yang saya lakukan saat ini.

Penelitian ini tidak merugikan Saudara/i sebagai informan, kerahasiaan semua informasi yang diberikan akan dijaga dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Apabila Saudara/i menyetujui, maka saya mohon untuk menandatangani lembar persetujuan, atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih.

Tanjung Redeb, Januari 2017

Peneliti

(Syahmardan)

LEMBAR PERSETUJUAN INFORMAN

Setelah membaca dan memahani isi penjelasan pada halaman pertama maka saya :

Nama :

NIP :

Jabatan:

bersedia turut berpartisipasi sebagai informan dalam penelitian yang dilakukan oleh saudara Syahmardan mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka (UT), dengan judul **“KINERJA PEGAWAI DALAM REALISASI PENGGUNAAN ANGGARAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU ”**

Demikian lembar persetujuan ini saya isi dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Tanjung Redeb,2017

Informan

(.....)

PEDOMAN WAWANCARA

KINERJA PEGAWAI

A. Kuantitas

1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?

B. Kualitas

1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?
5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?
6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?

C. Waktu

1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ?
2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ?
3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ?
4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ?
5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ?

D. Komitmen

1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ?
2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ?
3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ?
4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ?
5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ?

E. Disiplin

1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ?
2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?

REALISASI ANGGARAN

A.Persiapan

1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?
2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?
3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?
4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?

B.Pelaksanaan

1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?
2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?

3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?
4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?
5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?
6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tuntutan tersebut ?
7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?

C. Penyelesaian

1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?
2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?

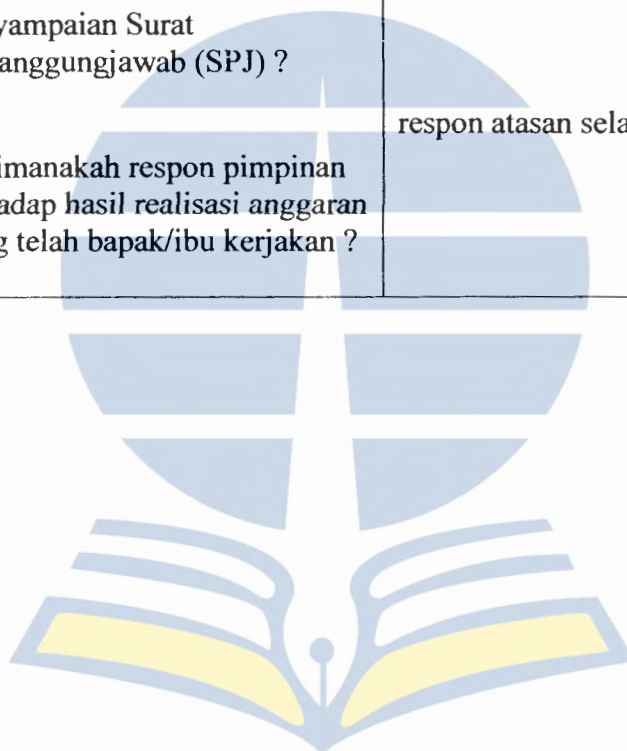
Pertanyaan Penelitian	Informan AS 23 Januari 2017
<p><u>KINERJA PEGAWAI</u></p> <p>A. Kuantitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ? 2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ? 3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ? <p>B. Kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ? 2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ? 3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ? 4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ? 5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ? 	<p>Selama ini pekerjaan yang diberikan cukup banyak</p> <p>seharusnya sesuai dengan tupoksi</p> <p>setiap tahun kami melakukan evaluasi dan tiap tahun rumah sakit juga melakukan evaluasi dan alhamdulillah terutama dibidang Saya cukup bagus Pak</p> <p>Biasanya kami tidak mengambil langsung suatu keputusan Biasanya kami bekerja berkoordinasi dengan bidang yang lain dan bekerja dengan teman-teman yang dan yang lainnya agar pekerjaan ini selesai lebih cepat dan kami tidak boleh bekerja sendiri</p> <p>Ada terutama peningkatan SDM terutama sertifikasi karena Disini yang memiliki sertifikasi sangat terbatas pertama pelatihan pengadaan barang dan jasa</p> <p>karena sesuai dengan tupoksi kami</p> <p>kami harapkan pekerjaan cepat selesai bagus dan tidak ada merugikan orang lain secara pribadi Kami menginginkan pekerjaan yang baik dan benar sehingga terselesaikan dengan tepat waktu</p> <p>yang pertama kita harus memegang dulu pedomannya juknis dan juklak</p>

<p>6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>nya dulu jadi kita tidak sembarangan bekerja. bekerja semaksimal mungkin bersama-sama dengan teman di bidang dan apa yang diperintahkan oleh atasan kita selesaikan dengan baik</p> <p>tinggal atasan saja yang menilainya yang jelas kita berusaha untuk bekerja sebaik mungkin dan responnya selama ini kayaknya biasa-biasa saja</p>
<p>C. Waktu</p> <p>1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ?</p> <p>2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ?</p> <p>3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur?</p> <p>4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ?</p> <p>5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ?</p>	<p>masalah waktu saya kira lebih dari cukup kita bekerja daripada dari pagi sampai siang segera waktu diam demikian sangat cukup</p> <p>kita manfaatkan waktu itu dengan betul dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan itu</p> <p>Saya tidak setuju dengan lembur itu pak, karena waktu yang telah diberikan sebaiknya kita manfaatkan</p> <p>kita mengutamakan keperluan tugas untuk pribadi ada waktu tersendiri jadi di jam-jam tugasnya kita kerjakan tugas yang jelas waktu tugas selesai, selesai pula pekerjaan kita. itu yang kami mau seperti itu</p> <p>kita tidak menumpuk pekerjaan Kalau waktu istirahat ya Kita istirahatnya kita manfaatkanlah waktu itu untuk menyelesaikan pekerjaan</p>
<p>D. Komitmen</p> <p>1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ?</p> <p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas</p>	<p>pekerjaan itu harus selesai pada hari ini dia jangan kita menunda-nunda pekerjaankarena menunda pekerjaan menambah beban kita</p> <p>semua pekerjaan pasti beresiko patidak ada pekerjaan yang tidak</p>

pekerjaan yang diberikan ?	beresikoya kita berusaha untuk mengurangi resiko pak
3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ?	rata-rata kita mementingkan pekerjaan kitadibanding kepentingan pribadikit tapi kita berusaha untuk mengatur waktu yang tepat
4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ?	kami siap apapun perintah atasan
5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ?	kami berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang kita kerjakan dan tetap bertanggung jawab
E. Disiplin	
1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ?	yang jelas jita harus taat
2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?	maunya kami waktunya lebih panjang agar pekerjaan jadi panjang agar pekerjaan lebih mudahdiselesaikan
<u>REALISASI ANGGARAN</u>	
A. Persiapan	
1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?	SK itu diterbitkan seharusnya sebelum anggaran baru sehingga di bulan Januari pekerjaan sudah bisa berjalan
2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?	kekuatan personil yang ada Saya kira sudah cukup
3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?	dokumen anggaran dokumen usulan-usulan
4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?	kami juga ikut menyusun sebelum pelaksanaan anggaran

<p>B. Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ? 2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ? 3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ? 4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ? 5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ? 6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi 	<p>yang pertama kita berdasarkan hasil evaluasi kegiatan tahun kemarin mengerjakan pekerjaan yang betul-betul memang prioritas dan mengerjakan pekerjaan yang betul-betul harus selesai pada tahun inidan menyesuaikan kebutuhan Rumah Sakit kita terutama sesuai dengan tipe rumah sakit</p> <p>selama ini evaluasi dilakukan di akhir tahun, seharusnya evaluasi dilakukan tiap bulan atau triwulan sehingga kita mengetahui berapa Sisa dana yang ada</p> <p>rekening kegiatan ada yang sama, sehingga hanya salah satu kode rekening yang digunakan, alat atau barang yang dibutuhkan ternyata barangnya sudah ada sehingga pengadaannya tidak dibutuhkan lagi anggaran tidak terserap seluruhnya.</p> <p>usaha untuk mengatasi kendala kendala ini yaitu dengan melaksanakan suatu pekerjaan yang prioritas</p> <p>yang jelas prinsip yang kami gunakan adalah mengutamakan kepentingan pelayanan</p> <p>berusaha mengikuti perkembangan secara terus menerus dan berusaha untuk menambah pengetahuan dan harus banyak belajar</p>
---	---

<p>tutupan tersebut ?</p> <p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>yang namanya masalah hukum kita telah bekerja baik kadang masih terkena masalah hokum jadi kita harus berpegang pada juknis dan aturan-aturan yang berlaku</p>
<p>C. Penyelesaian</p> <p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p> <p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>selama ini spj diselesaikan pada akhir tahun Semestinya SPG itu dilaksanakan atau diselesaikan pada saat pekerjaan itu selesai</p> <p>respon atasan selama ini cukup bagus</p>



Pertanyaan Penelitian	Informan AK 24 Januari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
A. Kuantitas	
1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?	Beban pekerjaan yang kami terima cukup padat dan saya anggap melebihi beban yang wajar tapi bagaimanapun itu adalah tugas yang harus kami laksanakan semampu kami, itulah yang kami laksanakan.
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?	beban yang harus kami kerjakan sesuai dengan topoksi yang ada karena jika melebihi topoksi tidak akan maksimal
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?	target yang kami rencanakan sekitar 90 %, karena suatu hal cuaca dan kendala lainnya target yang tercapai hanya 80 % sampai dengan 85 %.
B. Kualitas	
1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?	untuk kecakapan dalam bekerja saya tidak dapat mengukur, namun dalam menyelesaikan pekerjaan prinsipnya kami berusaha untuk menyelesaikan sebaik mungkin.
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?	Managemen pengelolaan blud dan penyusunan RKA, serta yang utama pengelolaan keuangan
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?	karena sesuai dengan jabatan saya, saya harus melaksanakan tupoksi ini, dan saya anggap saya mampu untuk melaksanakannya.
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?	kami harapkan pekerjaan itu bisa berjalan dengan baik dan meningkat, ilmu selalu berkembang, kita akan selalu

<p>5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?</p> <p>6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>mengikuti perkembangan itu agar idak ketinggalan. pekerjaan harus jelas apa yang harus kita kerjakan, dan mengetahui kemana hubungan dan koordinasinya agar pekerjaan itu sesuai dengan target yang akan kita capai</p> <p>saya bekerja sudah cukup lama dan banyak masukan yang dibrikan oleh atasan.</p>
<p>C. Waktu</p> <p>1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ?</p> <p>2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam meyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ?</p> <p>3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ?</p> <p>4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ?</p> <p>5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ?</p>	<p>saya kira waktu yang diberikan cukup untuk menyelesaikan.</p> <p>akan kita manfaatkan sebaik-baiknya dan tidak menunda-nunda pekerjaan</p> <p>kalau memang diperlukan untuk lembur saya setuju jika memang pekerjaan ada yang belum selesai.</p> <p>yang prioritas adalah tugas dan untuk keperluan pribadi dapat dilaksanakan di luar waktu bekerja.</p> <p>betul-betul kita gunakan sebaik-baiknya, kalau tidak ada pekerjaan diatas meja, kami terjun kelapangan, atau koordinasi denga tema-teman yang ada.</p>
<p>D. Komitmen</p> <p>1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ?</p>	<p>Jika pekerjaan itu memang bidang kita, kita harus kerjakan sebaik-baiknya, jika diluar bidang kita maka kita juga berusaha untuk membantu menyelesaikannya semampu kita.</p>

<p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ?</p>	<p>setiap pekerjaan memang ada resiko, dan kita akan terima segala resiko yang ada yang penting kita bekerja sesuai dengan kridor yang ditentukan, sehingga apapun yang terjadi itu sudah menjadi tanggung jawab kita.</p>
<p>3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ?</p>	<p>kita akan mengatur waktu sesuai dengan kepentingan pekerjaan jika memang diperlukan untuk tugas ya kita manfaatkan untuk tugas jika memang untuknya untuk pribadi ya kita manfaatkan untuk pribadi</p>
<p>4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ?</p>	<p>akan kita ikuti selama sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kita dirumah sakit ini.</p>
<p>5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ?</p>	<p>saya bertanggung jawab dengan tugas yang selama ini diberikan kepada saya, dan siap jika memang harus ditegur.</p>
<p>E. Disiplin</p>	
<p>1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ?</p>	<p>Prosedur yang ada sudah bagus, hanya saja banyak yang belum bisa melaksanakannya, kita sebagai atasan sudah berusaha memeberikan contoh terutama jam datang dan punga kerja harus tepat waktu.</p>
<p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?</p>	<p>saya sangat setuju sekali dengan aturan waktu kerja yang diterapkan, saya kira sudah sesuai dengaturan jam kerja yang berlaku.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p>	
<p>1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK)</p>	<p>penerbitan SK lebih cepat lebih bagus, sehigga di awal bulan kita sudah dapat bekerja.</p>

pelaksana seharusnya diterbitkan ?	
2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?	saya kira sdm kita masih kurang, contohnya yang punya sertifikat dirumah sakit ini masih kurang sekali,di banding jumlah pekerjaan yang ada.
3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?	yang kami butuhkan adanya, SK, DPA, dan masih banyak hal lain yang kami perlukan untuk menyelesaikan pekerjaan itu.
4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?	saya aktif dalam perencanaan pekerjaan.
B. Pelaksanaan	
1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?	terutama yang sesuai dengan visi dan misi rumah sakit
2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?	dalam melaksanakan evaluasi adala pekerjaan yang cepat dan ada pekerjaan yang lambat.
3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?	kendala banyak sekali, biasanya barang atau alat-alat yang dari luar itu datangnya lambat sekali, karena faktor dai angkutan.
4. upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?	mempercepat lelang, yang mana pekerjaan bisa segera dilaksanakan, kita laksanakan secepatnya. jangan kita menunda-nunda pekerjaan.
5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?	prinsipnya dalam bekerja selalu ada koordinasi, baik dengan atasan maupun degan bawahan.
6. Sebagai penanggungjawab pelaksana	saya selalu mengikuti aturan-

<p>kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tututan tersebut ?</p>	<p>aturan yang baru, terutama masalah pengadaan, contoh belanja dengan ekatalog, dengan ckatalog pekerjaan lebih mudah.</p>
<p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>saya selalu berkoordinasi dengan badan-badan audit, pemeriksa, dan kejaksaan,</p>
<p>C. Penyelesaian</p>	
<p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p>	<p>yang jelas seharusnya SPJ itu segera dilaksanakan</p>
<p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>yang jelas kita sudah bekerja maksimal, tapi masih belum sesuai dengan target yang diharapkan.</p>

Pertanyaan Penelitian	Informan HS 25 Januari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
<p>A. Kuantitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ? 2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ? 3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ? 	<p>Tidak banyak pekerjaan yang diberikan kepada saya, hanya pengaa alat kesehatan.</p> <p>Bagaimana seharsnya yang tergantung direktur</p> <p>Selama ini cukup sesuai target</p>
<p>B. Kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ? 2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ? 3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ? 4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ? 5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ? 6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ? 	<p>kecaapan itu relatif, yang jelas kita bekerja sesuai dengan rambu-rambu, dan amanat perpres</p> <p>Pelatihan barang dan jasa.</p> <p>Alasan bahwa ini sesuai dengan kompetensi, bahwa kita memenuhi syarat untuk pekerjaan ini, dan ini instruksi pimpinan dan bentuk loyalitas kita kita harus taat terhadap pimpinan.</p> <p>harapannya pekerjaan ini bisa dilaksanakan dengan baik.</p> <p>berpedoman pada peraturan yang berlaku.</p> <p>respon atasan cukup baik</p>
<p>C. Waktu</p>	

<p>1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ?</p>	<p>Mestinya waktu yang diberikan cukup dan jika tidak ada kendala waktu yang diberikan cukup.</p>
<p>2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ?</p>	<p>kita berusaha mengejar sesuai target pekerjaan jangan sampai terlambat.</p>
<p>3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ?</p>	<p>lembur diminta atau tidak, jika diperlukan kita akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.</p>
<p>4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ?</p>	<p>selama ini tidak ada bentrok masalah waktu, antara kepentingan tugas dan kepentingan pribadi, jika diluar jam kerja diperlukan untuk mengerjakan tugas yang sifatnya prioritas, ya kita harus kerjakan.</p>
<p>5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ?</p>	<p>jika ada waktu yang luang kita manfaatkan untuk membaca aturan-aturan, atau terjun kelapangan melihat temen-teman yang sedang bertugas.</p>
<p>D. Komitmen</p>	
<p>1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ?</p>	<p>pekerjaan itu amanah, harus kita laksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin.</p>
<p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ?</p>	<p>setiap pekerjaan ada resiko dan kita siap dan harus bertanggung jawab.</p>
<p>3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ?</p>	<p>dalam memanfaatkan waktu, kita utakan kepentingan tugas jika sedang bertugas, dan pekerjaan pribadi diluar jam kerja.</p>
<p>4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ?</p>	<p>jika sesuai dengan rambu-rambu dan sesuai topoksi kita harus melaksnakan, dan jika dalam pelimpahan tugas namun kita dapat menyelesaikan, kenapa tidak. dan jika tidak sesuai kita akan tanyakan</p>

<p>5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ?</p> <p>E. Disiplin</p> <p>1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ?</p> <p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?</p>	<p>apa tugas ii tidak salah.</p> <p>melaksanakan tugas sesuai perintah dan sesuai koridor, sejauh ini tidak ada masalah.</p> <p>prosedur yang harus kita jalankan.</p> <p>aturan jam kerja yang adak harus kita ikuti.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p> <p>1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?</p> <p>2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?</p> <p>3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?</p> <p>4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>seharusnya kegiatan itu dilaksanakan awal tahun, agar kita bisa bekerja lebih cepat, selama ini cenderung mundur atau lambat penerbitannya.</p> <p>secara kuantitas kekuatan personel yang ada cukup, secara kualitas minimal memiliki sertifikat.</p> <p>Harus ada SK, surat kontak, SPM, harus ada juklak, juknis. dan apa yang akan dikerjakan harus sudah ada dalam DPA.</p> <p>kadang-kadang kita terlibat, kadang juga tidak terlibat, dan cukup dengan orang-orang yang dianggap bisa mewakili.</p>
<p>B. Pelaksanaan</p> <p>1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p> <p>2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi</p>	<p>pertama sesuai target, rata-rata diatas 90 %</p> <p>mestinya dilakukan secara berkala,</p>

<p>anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?</p>	
<p>3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>selama ini tidak ada kendala rata-rata pekerjaan bisa saya selesaikan.</p>
<p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>Selama ini tidak ada kendala.</p>
<p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p>	<p>prinsip dalam melaksanakan tugas, bekerj sesuai dengan rambu-rambu.</p>
<p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tuntutan tersebut ?</p>	<p>Yang kita berkerja sesuai aturan.</p>
<p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>bekerja sesuai dengan aturan.</p>
<p>C. Penyelesaian</p>	
<p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p>	<p>setiap pekerjaan selesai kita segera selesaikan SPJnya</p>
<p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran</p>	<p>respon pimpinan, tida bisa saya sampaikan bagaimana respon</p>

yang telah bapak/ibu kerjakan ?	pimpinan, tidak pernah ada rapat akhir tahun, sehingga tidak ada tanggapan pimpinan terhadap hasil pekerjaan yang telah kita kerjakan.
---------------------------------	--



Pertanyaan Penelitian	Informan JU 26 Januari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
A. Kuantitas	
1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?	Pekerjaan yang dibebankan kepada kami cukup banyak sehingga ada yang tidak terselesaikan, yang seharusnya bisa terkoper dengan penambahan jumlah tenaga.
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?	seharusnya sesuai dengan topoksi.
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?	banyak target yang tidak tercapai, karena kurang dukungan dari pihak lain kepegawaian dan pimpinan, sehingga target tidak maksimal.
B. Kualitas	
1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?	dalam mengerjakan pekerjaan kita selalu potong kompas karena birokrasi yang rumit. dan bekerja dengan selalu melibatkan orang lain.
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?	Manajemen keperawatan, pengembangan SDM, dan lain-lain.
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?	karena telah sesuai dengan topoksi, kita harus terima, sebagai pertanggungjawaban kita kepada pimpinan.
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?	Harapannya agar pekerjaan bisa selesai tepat waktu
5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?	bersama dengan tim.
6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?	kami tidak mengetahui respon atasan

<p>C. Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ? 2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ? 3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ? 4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ? 5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ? 	<p>saya kira waktu yang diberikan sudah cukup</p> <p>memanfaatkan sebaik-baiknya</p> <p>respon bekerja lembur, saya kira baik, dan siap jika memang diperlukan.</p> <p>mengutamakan kepentingan tugas, sebagian besar adalah untuk kepentingan tugas.</p> <p>kita manfaatkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.</p>
<p>D. Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ? 3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ? 4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ? 5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ? 	<p>kami selalu siap menerima pekerjaan, asalkan mampu.</p> <p>sikap terhadap resiko pekerjaan, kami selalu siap menerima segala resiko.</p> <p>mengutamakan keentingan pekerjaan.</p> <p>kami siap untuk diperintah atasan</p> <p>senantiasa siap dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan</p>
<p>E. Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ? 	<p>bagus, baik, kita harus mematuhi prosedur yang ada.</p>

<p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?</p>	<p>siap mengikuti aturan waktu.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p>	
<p>1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?</p>	<p>seharusnya diterbitkan diawal tahun, lebih cepat lebih baik, selama ini lambat.</p>
<p>2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?</p>	<p>saya kira kekuatannya bervariasi ada yang kuat dan ada yang lemah, secara jumlah cukup.</p>
<p>3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>aturan yang sesuai dengan penggunaan anggaran.</p>
<p>4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>keterlibatan dalam perencanaan hanya sesuai dengan bidang sendiri saja, tidak terlibat pada perencanaan secara keseluruhan.</p>
<p>B. Pelaksanaan</p>	
<p>1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>sesuai dengan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat terutama terhadap hal yang mengancam nyawa manusia.</p>
<p>2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?</p>	<p>Melakukan monitoring langsung kepada pelaksana kegiatan.</p>
<p>3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>Keterbatasan anggaran</p>
<p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>Koordinasi dan konfirmasi</p>

<p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p> <p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tuntutan tersebut ?</p> <p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>prinsipnya bekerja sesuai dengan aturan</p> <p>mengikuti pelatihan barang dan jasa berupaya membaca dan mencari informasi melalui internet.</p> <p>agar terhindar dari masalah hukum, bekerja harus jati-hati dan teliti.</p>
<p>C. Penyelesaian</p>	
<p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p> <p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>mengevaluasi kelengkapan SPJ, dan pertanggung jawabannya agak lambat, karena melibatkan user, sehingga kelengkapannya memerlukan waktu yang panjang.</p> <p>respon pimpinan terhadap hasil pekerjaan baik.</p>

Pertanyaan Penelitian	Informan SR 30 Januari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
A. Kuantitas	
1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?	saya rasa pekerjaan yang dibebankan cukup banyak, dan saya rasa harus dikurangi
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?	sesuai topoksi dan tugas yang saya emban
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?	karena banyaknya pekerjaan ini maka, persentasi dari capaian kinerja sekitar 85%, namun ada juga yang dibawah sekitar 70 %.
B. Kualitas	
1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?	Saya kira dalam melksanakan pekerjaan ini, saya kira saya sudah cukup cakup dalam meaksanakannya.
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?	pelatihan yang berhubungan dengan kepegawaian, masalah umum, penanganan dan pengeloaan aset.
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?	pekerjaan ini dalah amanah
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?	yang saya harapkan program atau pekerjaan ini bisa berjalan dengan baik.
5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?	Melaksanaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?	respon atasan selama ini, cukup baik, meskipun masih ada yang perlu diperbaiki.

<p>C. Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ? 2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ? 3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ? 4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ? 5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ? 	<p>kadang-kadang tidak sesuai dengan waktu yang diharapkan, waktu yang diberikan tidak cukup.</p> <p>mendahulukan hal yang penting</p> <p>kalau memang diperlukan untuk lembur, kita lembur.</p> <p>mengutamakan kepentingan kantor,</p> <p>sebagian besar waktu dipakai, untuk konsolidasi, pembinaan, koordinasi, dibidang dibawah kami.</p>
<p>D. Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ? 3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ? 4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ? 5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ? 	<p>berkomitmen bahwa pekerjaan itu harus diselesaikan dengan secepat mungkin</p> <p>resiko pekerjaan harus kita koordinasikan dan konsultasikan ke pimpinan.</p> <p>selama berada dikantor kami fokuskan pada pekerjaan kantor.</p> <p>jika diperintah sesuai komando kami siap.</p> <p>sebagian besar pekerjaan yang dibebankan kepada kami kami selesaikan dengan baik, kecuali pekerjaan yang melibatkan bagian lain yang memerlukan koordinasi.</p>
<p>E. Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu 	<p>Prosedur kerja cukup baik, namun</p>

<p>terhadap prosedur kerja yang berlaku ?</p> <p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?</p>	<p>masih ada yang perlu diperbaiki.</p> <p>berkaitan jam kerja ini, perlu disesuaikan dengan tempat lain, bekerja selama 5 hari dari pagi hingga sore, agar dalam satu hari seluruh pekerjaan dapat rampung, dan tidak harus menunggu besok.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p>	
<p>1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?</p>	<p>SK pelaksanaan kegiatan ini, harus ada diawal tahun</p>
<p>2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?</p>	<p>kekuatan personel yang ada secara kualitas perlu adanya peningkatan, perlu pelatihan, dan secara kuantitas masih kurang.</p>
<p>3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>SK Pelaksana kegiatan, dokumen yang menyangkut kerja.</p>
<p>4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>dari segi perencanaan kami terlibat, tapi usulan selalu berubah-ubah.</p>
<p>B. Pelaksanaan</p>	
<p>1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>mengutamakan kepentingan pelayanan langsung dan masyarakat. dengan memperhatikan waktu selesainya pekerjaan.</p>
<p>2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?</p>	<p>biasanya kami lakukan dengan memanggil rekan-rekan untuk mengetahui sejauhmana capaian dari kerja, apakah pekerjaan sudah tepat atau belum, sejauhmana kekurangannya untuk segera diperbaiki</p>
<p>3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>kendala yang kita hadapi dalam realisasi anggaran waktu pelaksanaan pelatihan kadang tidak sesuai dengan perencanaan waktu yang kita miliki,</p>

	<p>kadang kebutuhan dana melebihi dari anggaran yang telah kita siapkan, dan kendalalain dalam melaksanakan kegiatan yaitu masalah cuaca, dan kebdala pasien</p>
<p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>upaya yang kita lakukan adalah dengan memperhatikan kendala tahun sebelumnya, agar tidak terulang pada tahun ini.</p>
<p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p>	<p>bahwa asas manfaat, efesiensi, efektif, tepetguna dan ada nilai tambah.</p>
<p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tututan tersebut ?</p>	<p>memperoleh pengetahuan dari internet, membaca buku, atau diskusi dengan orang lain yang pernah melakukan kegiatan tersebut, kemudian senantiasa berkoordinasi dengan atasan sehigga atasan senantiasa tahu apa yang menjadi kendala, dan ikut bertanggung jawab.</p>
<p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>resiko hukum itu yang menjadi kendala, kadang ada rasa khawatir atau takut dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kadang pekerjaan itu harus sesuai prosedur baik secara hukum maupun aturan namun pada kenyataannya sangat diperlukan segera karena kebutuhan.</p>
<p>C. Penyelesaian</p>	
<p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p>	<p>Dalam melaksanakan penyampaian SPJ kami lakukan dengan cara mengikuti ketentuan yang berlaku.</p>
<p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>Respon pimpinan terhadapap capaian kinerja cukup senang, namun jika ada kekurangan pimpinan menghimbau agar dicari</p>

	permasalahannya. jadi respon pimpinan cukup baik
--	---



Pertanyaan Penelitian	Informan SG 31 Januari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
A. Kuantitas	
1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?	saya kira jumlah pekerjaan yang diberikan kepada sangat luas.
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?	seharusnya pekerjaan yang dibebankan kepada kami sesuai dengan topoksi
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?	Capaian pekerjaan sekitas 80% dari target yang telah direncanakan
B. Kualitas	
1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?	kecakapan dalam bekerja, sesuai dengan porsi saya, saya kira saya cukup cakap dalam melaksanakannya.
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?	pelatihan managemen pengelola keuangan, program, diklat pim II, proses pelayanan.
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?	Amanat pimpinan, karena ini amanat.
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?	yang saya harapkan pekerjaan ini saya bisa megembangkan program dari baku mutu ini.
5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?	cara menyelesaikan pekerjaan dimulai dari perencanaan, dan dilakukan secara bertahap.
6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?	respon atasan cukup baik dan mendukung.

<p>C. Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ? 2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ? 3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ? 4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ? 5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ? 	<p>waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan saya kira cukup</p> <p>memanfaatkan waktu sebaik mungkin dan menyegerakan pekerjaan, tidak menumpuk pekerjaan.</p> <p>selama ini jika diperlukan lembur kita akan lembur.</p> <p>saat berdinamika kita utamakan pekerjaan dinas jika ada keperluan pribadi yang mendesak kita minta ijin atasan</p> <p>kita optimalkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan</p>
<p>D. Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ? 3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ? 4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ? 5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan 	<p>kita harus komitmen dengan pekerjaan, kalau memang harus dikerjakan ya, harus dikerjakan.</p> <p>kita harus berpedoman pada peraturan yang berlaku, jangan sampai kita keluar dari aturan itu, walaupun tetap ada resiko yang kita harus siap.</p> <p>kita harus betul-betul mengerjakan tugas atau pekerjaan kita.</p> <p>jika itu berkaitan dengan tugas kita harus kita kerjakan.</p> <p>secara pribadi saya berupaya untuk selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugas saya. bekerja</p>

<p>yang diberikan ?</p>	<p>semaksimal mungkin, dan bekerja dengan sebaik-baiknya.</p>
<p>E. Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ? 	<p>kita harus komimen denagan prosedur yang berlaku</p> <p>Tenntang waktu kita harus taat terhadap waktu yang telah ditentukan.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ? 2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ? 3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ? 4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ? 	<p>Seharusnya SK itu diterbitkan di awal tahun, namun pada perjalanannya sering berubah-ubah karena dalam penyusunannya kita tidak pernah diundang. jadi kadang tidak ada kecocokan personel dalam SK tersebut. misalnya pengelola dan bidang berlainan.</p> <p>secara kuantitas cukup bayak namun pekerjaan itu hanya dipegang oleh orang itu-itua saja. tidak memberdayakan yang lain.</p> <p>Dokumen pelaksna anggaran, SK pelaksana, DPA, RKT (rencana kerja tahunan). dan dokumen yang diperlukan sebagai kelengkapan.</p> <p>Keterlibatan penuh dalam perencanaan kegiatan.</p>
<p>B. Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ? 2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi 	<p>prioritas dalam melaksanakan kegiatan yaitu dengan mengutamakan kepentingan pasien.</p> <p>evaluasi kemajuan pekerjaan kita lakukan setiap triwulan</p>

<p>anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?</p> <p>3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p> <p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p> <p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p> <p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tuntutan tersebut ?</p> <p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>kendala dalam pelaksanaan kegiatan yakni keterlambatan pengamprahan dana.</p> <p>mendahulukan pekerjaan yang tidak membutuhkan dana yang banyak agar mudah dilaksanakan.</p> <p>prinsipnya menyesuaikan dengan pedoman yang ada, harus sesuai dengan pedoman.</p> <p>berusaha untuk mempelajari pedoman dan aturan yang ada, namun pedoman atau aturan yang ada kadang tidak sampai, jadi kita harus proaktif mencari pedoman yang terbaru.</p> <p>Sebelum melaksanakan tugas, kita harus mempelajari pedoman yang ada, jika memang ada penyimpangan, konsekwensinya kita harus bertanggung jawab</p>
<p>C. Penyelesaian</p> <p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p> <p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>segera menyelesaikan surat pertanggung jawaban, paling tidak tiga hari setelah kegiatan dilaksanakan jangan menunggu sampai berbulan-bulan.</p> <p>respon pimpinan cukup bagus terhadap apa yang kami kerjakan.</p>

Pertanyaan Penelitian	Informan SL 2 Februari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
A. Kuantitas	
1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ?	Pekerjaan yang dibebankan kepada kami cukup banyak, sesuai dengan topoksi kami
2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ?	Harus terbagi dari beberapa bagian, dan beberapa bagian itu kita kerjakan bersama dengan staf yang ada dan sesuai dengan aturan yang berlaku.
3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ?	capaian bisa mencapai 90%
B. Kualitas	
1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ?	Kami bekerja secara organisasi, yakni menyelesaikan bersama-sama dengan staf yang ada.
2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ?	pelatihan yang kami butuhkan adalah pelatihan manajemen saptas
3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ?	Pekerjaan ini memang berada dibawah bidang pelayanan kami pelayanan dan penunjang medik.
4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ?	dirumahsakit ini dapat menggunakan sarana dan prasarana dalam pelayanan medis untuk memenuhi kebutuhan pelayanan publik.
5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ?	kita mengikuti peraturan yang ada.
6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ?	respon atasan baik-baik saja dan mendukung setiap pekerjaan.

<p>C. Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ? 2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ? 3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ? 4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ? 5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ? 	<p>waktu yang diberikan cukup untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ada.</p> <p>waktu yang ada kita manfaatkan sesuai dengan program kerja yang sudah ada.</p> <p>jika diminta lembur dengan senang hati kami menerima.</p> <p>dalam mengatur waktu kita lebih banyak mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas</p> <p>kita manfaatkan semaksimal mungkin, kita manfaatkan waktu yang ada.</p>
<p>D. Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ? 3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ? 4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ? 5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ? 	<p>kita bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang sudah diberikan.</p> <p>kita harus berupaya bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku</p> <p>kita mendahulukan pekerjaan, dan kemudian baru melaksanakan keperluan pribadi.</p> <p>jika kita diberi instruksi oleh atasan kita akan melaksanakannya dengan baik.</p> <p>kami bertanggung jawab penuh dengan pekerjaan yang diberikan.</p>

<p>E. Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ? 	<p>kami ikuti dengan baik birokrasi yang ada.</p> <p>saya kira aturan itu sudah baik.</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ? 2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ? 3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ? 4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ? 	<p>Awal tahun semestinya SK ini diterbitkan</p> <p>secara kuantitas personel yang ada masih kurang namun secara kualitas sudah cukup baik.</p> <p>harus ada SK pengelola realisasi anggaran</p> <p>terlibat dalam perencanaan</p>
<p>B. Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ? 2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ? 3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ? 	<p>yang telah tercantum dalam DPA itu yang kami laksanakan</p> <p>evaluasi kemajuan pekerjaan dilakukan setia bulan dan disajikan dalam bentuk lapoaran.</p> <p>kendala dalam realisasi anggaran adanya ketetapan pembagian waktu pelaksanaan pembayaran yang harus mengikuti tahap dalam DPA</p>

<p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p> <p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p> <p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tututan tersebut ?</p> <p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>berdasarkan triwulan, yang seharusnya bisa diselesaikan secara penuh ditriwulan dua tapi harus menunggu triwulan ketiga.</p> <p>upaya yang kita lakukan yaitu menyampaikan informasi bahwa pembayaran belum bisa dilakukan dengan alasan bahwa belum saatnya dilakukan pembayaran, harus menyesuaikan dengan DPA.</p> <p>bekerja semaksimal mungkin dengan memprioritaskan yang emergensi.</p> <p>berupaya untuk mendapatkan pelatihan dan sertifikat barang jasa.</p> <p>kita upayakan bekerja sesuai dengan prosedur, megikuti kebijakan yang ada, itu yang menjadi pedoman kita.</p>
<p>C. Penyelesaian</p> <p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p> <p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran</p>	<p>setiap pekerjaan selesai kita juga menyelesaikan surat pertanggungjawaban (SPJ) sehingga sebelum akhir tahun sudah selesai.</p> <p>respon terhadap pekerjaan yang kami kerjakan cukup baik.</p>

yang telah bapak/ibu kerjakan ?	
---------------------------------	--



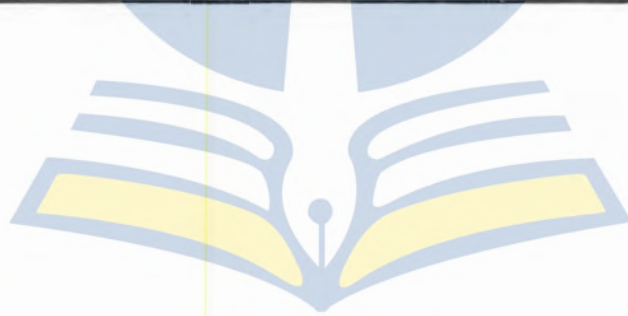
Pertanyaan Penelitian	Informan ST 4 Februari 2017
<u>KINERJA PEGAWAI</u>	
<p>A. Kuantitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap tahunnya bagaimanakah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada bapak/ibu ? 2. Bagaimanakah jumlah pekerjaan yang seharusnya dibebankan kepada bapak/ibu ? 3. Dalam melakukan pekerjaan selalu ada target yang akan dicapai, bagaimana tingkat pencapaian kerja yang bapak/ibu hasilkan ? 	<p>masih dalam batas-batas normal</p> <p>seharusnya pekerjaan sesuai dengan tupoksi</p> <p>selama ini belum ada komplin yang menyatakan rendah, yang jelas telah sesuai dengan target.</p>
<p>B. Kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah kecakapan bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya ? 2. Pelatihan apakah saja yang bapak/ibu perlukan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tersebut ? 3. Mengapa bapak/ibu menerima pekerjaan ini ? 4. Apa yang bapak/ibu harapkan dari pekerjaan ini ? 5. Bagaimanakah cara bapak/ibu mengerjakan suatu pekerjaan ? 6. Bagaimanakah respon atasan terhadap hasil yang bapak/ibu kerjakan ? 	<p>selama ini kami belum pernah mendapat komplin bahwa dalam bekerja kami terlalu lama atau lambat dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>pelatihan manajemen yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan</p> <p>Menerima karena ini sudah keputusan bupati untuk memberikan tugas ini kepada saya</p> <p>harapan saya, saya bisa membantu manajemen rumah sakit</p> <p>cara mengerjakan suatu pekerjaan yakni dilakukan secara bersama-sama dengan rekan-rekan yang lain gotong royong.</p> <p>selama ini belum ada teguran yang serius yang saya terima dari atasan.</p>

<p>C. Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah waktu yang diberikan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan ? 2. Jika diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu tersebut ? 3. Bagaimanakah respon bapak/ibu jika diminta untuk bekerja lembur ? 4. Bagaimanakah bapak/ibu mengatur waktu antara keperluan tugas dan keperluan pribadi ? 5. Selama berada ditempat kerja bagaimanakah bapak/ibu memanfaatkan waktu ? 	<p>waktu yang diberikan sangat sempit</p> <p>jika memang ada waktu kami gunakan untuk mengoreksi pekerjaan yang kami telah kami kerjakan</p> <p>kami siap</p> <p>kita atur, yang penting semua pekerjaan bisa terselesaikan</p> <p>sepertinya selama ini, kami bekerja secara maksimal</p>
<p>D. Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seharusnya bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap setiap pekerjaan yang akan diberikan ? 2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap segala resiko atas pekerjaan yang diberikan ? 3. Bagaimana bapak/ibu menempatkan kepentingan pekerjaan terhadap kepentingan pribadi ? 4. Jika diperintah atasan bagaimana sikap bapak/ibu ? 5. Bagaimanakah tanggungjawab bapak/ibu terhadap pekerjaan yang diberikan ? 	<p>salalu diterima dan dilaksanakan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan.</p> <p>harus menerima resiko yang ada.</p> <p>sesuai prioritas, dijam kerja kita upayakan untuk menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>dapat menerima</p> <p>saya pikir saya sudah bertanggung jawab dengan pekerjaan</p>
<p>E. Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap prosedur kerja yang berlaku ? 	<p>masih bisa diikuti, dan tidak berbelit-belit</p>

<p>2. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap aturan jam kerja yang diberlakukan ?</p>	<p>sudah sesuai</p>
<p><u>REALISASI ANGGARAN</u></p>	
<p>A. Persiapan</p>	
<p>1. Menurut bapak/ibu dalam pelaksanaan realisasi anggaran kapan Surat Keputusan (SK) pelaksana seharusnya diterbitkan ?</p>	<p>SK diterbitkan awal tahun</p>
<p>2. Bagaimanakah kekuatan personel dalam struktur organisasi pelaksana realisasi anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas ?</p>	<p>sudah cukup bagus</p>
<p>3. Dokumen Apa saja yang bapak/ibu perlukan sebelum melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>Rencana Strategi Bisnis (RSB), Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA)</p>
<p>4. Bagaimanakah keterlibatan bapak/ibu dalam perencanaan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>keterlibatan kami selama ini sudah sangat sesuai dengan tugas kami sebagai perencanaan</p>
<p>B. Pelaksanaan</p>	
<p>1. Apa yang menjadi tolak ukur bapak/ibu dalam memprioritaskan pelaksanaan realisasi anggaran ?</p>	<p>kami mengikuti dari rencana anggaran kas yang dituangkan oleh masing-masing pengelola dan penanggung jawab kegiatan.</p>
<p>2. Bagaimanakah proses evaluasi kemajuan pelaksanaan realisasi anggaran di tempat bapak/ibu bertugas ?</p>	<p>Seharusnya dilaksanakan empat kali dalam setahun, karena kesibukan masing-masing pengelola kegiatan hal itu tidak dapat dilaksanakan.</p>
<p>3. Apa kendala yang bapak/ibu hadapi dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>biasanya yang menjadi kendala adalah masalah SPJ dari kegiatan itu, biasanya agak lambat, dari pengelola kegiatan.</p>
<p>4. Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan guna mengatasi kendala dalam melaksanakan realisasi anggaran ?</p>	<p>selalu koordinasi agar pelaksanaan SPJ cepat.</p>

<p>5. Bagaimanakah prinsip yang bapak/ibu gunakan dalam melaksanakan realisasi anggaran sehingga diperoleh hasil yang terjangkau, berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya ?</p>	<p>prinsip berdasarkan juklak dan juknis , dan konsultasi ke bawasda</p>
<p>6. Sebagai penanggungjawab pelaksana kegiatan, tentunya bapak/ibu dituntut mempunyai pengetahuan, baik secara administrasi maupun teknis, bagaimana bapak/ibu memenuhi tututan tersebut ?</p>	<p>jika memungkinkan kita usulkan untuk pelatihan, jika tidak kita berusaha mencari diinternet sesuai dengan kebutuhan.</p>
<p>7. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan realisasi anggaran bapak/ibu sangat rentan dengan masalah hukum, bagaimana bapak/ibu menyikapi hal demikian, jelaskan?</p>	<p>selalu konsultasi dan berkoordinasi dengan pemerintah daerah, pengawas daerah bawasda</p>
<p>C. Penyelesaian</p>	
<p>1. Untuk mendukung pencapaian realisasi anggaran yang maksimal bagaimanakah cara bapak/ibu melaksanakan penyampaian Surat Pertanggungjawab (SPJ) ?</p>	<p>selalu berkoordinasi dengan perivikasi</p>
<p>2. Bagaimanakah respon pimpinan terhadap hasil realisasi anggaran yang telah bapak/ibu kerjakan ?</p>	<p>selama ini kami belum pernah ditegur, artinya hasil pekerjaan saya masih dalam batas-batas normal.</p>

Wawancara Informan AS, tanggal 23 Januari 2017



Wawancara Informan AK, tanggal 24 Januari 2017



Wawancara Informan HS, tanggal 25 Januari 2017



Wawancara Informan JU, tanggal 26 Januari 2017



Wawancara Informan SR, tanggal 30 Januari 2017



Wawancara Informan SG, tanggal 31 Januari 2017



Wawancara Informan JU, tanggal 26 Januari 2017



Wawancara Informan SL, tanggal 02 Februari 2017



Wawancara Informan ST, tanggal 04 Februari 2017

