

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KINERJA PERILAKU BIROKRAT PEMERINTAH
DAERAH PADA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL
KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

BASO DAENG

NIM. 016601822

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM ini berjudul : Analisis Kinerja Birokrat Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar, adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber kutipan mapun rujukan telah saya nyatakan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Makassar, 2016

Yang menyatakan,



H. Baso Daeng

NIM 016601822

**BUREAUCRAT BEHAVIOR ANALYSIS ON LOCAL GOVERNMENT
DEPARTMENT OF NATIONAL EDUCATION DISTRICT Selayar**

H. BASO DAENG

Open University

The study was conducted to determine the performance of local government bureaucrats Regions On National Education Service District Selayar Islands. This study used a qualitative methodology. Location of the study conducted at the District Education Office Selayar Islands. The unit of analysis is at the District Education Office Selayar Islands. The primary data source is information from informants. While Key Informant is Secretary of the Department of National Education Selayar Islands District. Secondary data comes from books, guidelines and reference terkait. Metode data collection using interviews, observation, documents. Data will be analyzed descriptively through data reduction, data presentation and draw conclusions. In conclusion, (1) Measuring the performance of the local government is still oriented to the measurement input. (2) Standards LAKIP for all units of local government is also problematic, because each unit has its own unique characteristics and specific. (3) Information on performance indicators not published openly and regularly to the public. (4) education has a target number of human resources, assets and a very large budget, so the impact on the emergence of problems that have complex. These challenges require determination and a big step in improving educational conditions and problems that can not be piecemeal and patchy (5) It is recognized that the completion of the issue are summarized based on the evaluation of Strategic Plan 2011-2015, it is impossible to fully completed in 2013 by sharpening activities program in 2013. Therefore, some issues can only be resolved in the period 2015-2019 Education Strategic Plan.

Keywords: Organizational Performance, Employee Performance, Performance Results National Education Department Islands District Selayar.

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA PERILAKU BIROKRAT PEMERINTAH DAERAH PADA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR

H. BASO DAENG

Universitas Terbuka

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kinerja birokrat pemerintah daerah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kepulauan Selayar. Unit analisis adalah di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kepulauan Selayar. Sumber data primer adalah informasi dari informan. Sedangkan Key Informan adalah Sekretaris Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar . Data sekunder berasal dari buku, pedoman dan referensi yang terkait. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan, dokumen. Data akan dianalisis secara deskriptif melalui reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Sebagai kesimpulan, (1) Pengukuran kinerja pada pemerintah daerah masih berorientasi pada pengukuran input.(2) Standarisasi LAKIP untuk semua unit kerja pemerintah daerah juga menimbulkan masalah, karena setiap unit kerja memiliki karakteristik yang unik dan spesifik.(3) Informasi tentang indikator kinerja tidak dipublikasikan secara terbuka dan rutin kepada masyarakat. (4) SKPD Pendidikan memiliki jumlah sasaran sumber daya manusia, aset dan anggaran yang sangat besar, sehingga berdampak pada munculnya permasalahan yang memiliki kompleks. Tantangan tersebut memerlukan tekad dan langkah besar dalam memperbaiki kondisi dan permasalahan pendidikan yang tidak dapat dilakukan secara parsial dan tambal sulam(5) Disadari bahwa penuntasan atas isu yang dirangkum berdasarkan evaluasi RENSTRA 2011-2015, tidak mungkin untuk dituntaskan sepenuhnya pada tahun 2013 melalui penajaman kegiatan program tahun 2013. Oleh karena itu, beberapa isu hanya akan dapat dituntaskan pada periode Renstra Pendidikan 2015-2019.

Kata Kunci : Kinerja Organisasi, Kinerja Pegawai, Hasil Kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **ANALISIS KINERJA PERILAKU BIROKRAT
PEMERINTAH DAERAH PADA DINAS PENDIDIKAN
NASIONAL KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**

Penyusun TAPM : BASO DAENG

NIM : 016601822

Program Studi : S2 MAPU

Hari/Tanggal : Sabtu / 18 Februari 2017

Menyetujui

Pembimbing I,

Pembimbing II



Prof. Dr. Sangkala, M.Si
NIP.196311111991031002



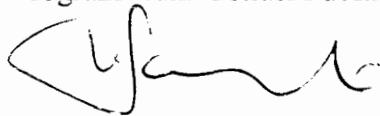
Dr. Ir. Nurul Huda, MA.
NIP.196307291987032001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M.S
NIP. 195401191977071001

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Administrasi Publik



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

Direktur
Program Pascasarjana



Sherati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN

Nama : BASO DAENG
 NIM : 016601822
 Program Studi : S2. MAPU
 Judul TAPM : **ANALISIS KINERJA PERILAKU BIROKRAT
 PEMERINTAH DAERAH PADA DINAS PENDIDIKAN
 NASIONAL KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia penguji TAPM program pascasarjana,
 program studi administrasi publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/18 Februari 2017

Waktu : 15.00 s/d 16.45 wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Dr. Tita Rosita, M.Pd

Penguji Ahli :

Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M.S

Pembimbing I :

Prof. Dr. Sangkala, M.Si

Pembimbing II :

Dr. Ir. Nurul Huda, MA.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat dan bimbingan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM). TAPM ini berjudul : ” Analisis Kinerja perilaku Birokrat Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar”. Suatu penelitian pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar, dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka (UPBJJ-UT Makassar).

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan TAPM ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, yang langsung maupun yang tidak langsung memberi dukungan bantuan moril, kesempatan dan informasi yang membuat TAPM ini dapat diselesaikan.

Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. Selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Suciati. M. Sc, Ph. D. Selaku Direktur Program Pascasarjana.
3. Prof. Dr. Sangkala, M.Si. dan Dr. Ir. Nurul Huda, MA masing-masing selaku pembimbing I dan Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan mengoreksi TAPM
4. Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik.
Andi Sylvana, SE., M.Si. Selaku ketua UPBJJ-UT Makassar
5. Bapak/ibu tutor Program studi Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, wawasan dan bimbingan
6. Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar beserta jajarannya yang telah meluangkan waktu dan kesempatannya membantu peneliti saat melakukan penelitian.
7. Istri tercinta Hj. Andi Sohrani, S. Pd dan anak-anak tersayang Evy Finiarti, S. Pd dan Nur Fadli Ikhwan yang dengan penuh pengertian dan kesabaran mendukung telah penulis menjalani pendidikan.

8. Teman-teman kuliah Pascasarjana Program Studi Administrasi Publik angkatan 2012.1 yang telah banyak memberikan masukan, saran, dan dukungan selama mengikuti pendidikan.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu , yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan TAPM ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan yang disebabkan keterbatasan kemampuan penulis. Akhirnya saya berharap semoga Allah SWT dapat memberikan imbalan yang sesuai atas segala bantuan yang telah diberikan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari kepada Penulis.

Selayar, Januari 2016

H. BASO DAENG
NIM 016601822

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

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418

Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

BIODATA

Nama : **BASO DAENG**

N I M : **016601822**

Tempat dan Tanggal Lahir : SELAYAR, 10/03/1961

Registrasi Pertama : 2012.1

Alamat Tetap : JL. TIEN SUHARTO TABANG, 73017 / KAB. KEP.
SELAYAR Kodepos 92812

Telp/HP : 081543470777

MAKASSAR, Januari 2016

BASO DAENG

NIM. 016601822

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kinerja.....	9
B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Birokrat.....	14
C. Kinerja Aparatur.....	20
D. Penelitian Terdahulu.....	26
E. Kerangka Pemikiran.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Rancangan Penelitian.....	32
B. Populasi dan Sampel.....	33
C. Instrumen Penelitian.....	35
D. Teknik Pengumpulan Data.....	36
E. Teknik Analisis Data.....	36
BAB IV TEMUAN DAN BAHASAN.....	40
A. Gambaran Umum Kabupaten Kepulauan Selayar.....	40
B. Temuan Penelitian.....	44
C. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Birokrat Pemerintah Daerah.....	51
D. Pembahasan Penelitian.....	57
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	64
A. Simpulan.....	64
B. Saran.....	65

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, dan aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Seiring dengan hal tersebut Abdullah (1984) mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi: (a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasa dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan,

sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia. Selama ini penilaian kinerja birokrat pemerintah cenderung didasarkan pada faktor-faktor input seperti jumlah pegawai, anggaran, peraturan perundangan dan termasuk pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan; dan bukan pada faktor-faktor output atau outcomes-nya, misalnya tingkat efisiensi biaya, kualitas layanan, jangkauan dan manfaat pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh karena itu dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih terdapat berbagai masalah antara lain perbedaan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan praktek sehari-hari (*actual performance*), perbedaan antara tuntutan kebutuhan masyarakat dengan kemampuan pelayanan aparatur pemerintah, perbedaan antara keterbatasan sumber daya anggaran pemerintah dengan kebocoran pada tingkat pelaksanaannya (LAN Jawa Barat, 1999).

Studi lainnya dilakukan oleh Hardjo (1999) menunjukkan bahwa pelayanan publik selama ini masih menunjukkan mental model birokrat sebagai yang di layani oleh masyarakat, bukan justru sebaliknya aparat yang harus melayani masyarakat. Hal ini terjadi karena pendekatan kekuasaan birokrasi lebih dominan dibandingkan dengan keberadaan aparatur sebagai pelayan masyarakat. Kekuasaan birokrat sangat kuat sekali dan bahkan tak ada organisasi sosial kemasyarakatan yang mampu mengontrolnya sehingga praktek penyelenggaraan pelayanan publik selama ini yang menjadi beban masyarakat dan birokrat cenderung melakukan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Mohammad, 1999).

Tjokroamidjojo (1988) mengidentifikasi ada tiga faktor besar yang menghambat efisiensi administrasi negara (birokrasi), yaitu : (1) kecenderungan membengkaknya birokrasi baik dalam arti struktur maupun luasnya campur tangan terhadap

kehidupan masyarakat, (2) lemahnya kemampuan manajemen pembangunan baik dalam perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, dan pengawasan, dan (3) rendahnya produktivitas pegawai negeri. Sementara Siagian (1987), mengidentifikasi ada tiga jenis kelemahan yang melekat pada pegawai negeri (birokrat) kita, adalah (1) kemampuan manajerial, yaitu kurangnya kemampuan memimpin, menggerakkan bawahan, melakukan koordinasi dan mengambil keputusan, (2) kemampuan teknis, yaitu kurangnya kemampuan untuk secara terampil melakukan tugas-tugas, baik yang bersifat rutin, maupun yang bersifat pembangunan, dan (3) kemampuan teknologis, yaitu kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan hasil-hasil penemuan teknologi dalam pelaksanaan tugas.

Perkembangan pertama, adalah diterbitkannya Undang-Undang No 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Nasional yang mensyaratkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dalam hal ini Dinas Pendidikan, untuk menyusun Rencana Strategis (Renstra) berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Undang-undang ini diikuti oleh Peraturan Pemerintah (PP) No 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Dalam PP tersebut telah diatur ruang lingkup, tahapan dan komponen minimal yang harus ada dalam Renstra SKPD.

Perkembangan kedua, adalah diterbitkannya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang mengubah persyaratan minimal kualifikasi akademik guru SD dari D2 ke D4/S1. Berdasarkan undang-undang ini, kualifikasi guru SD yang semula sudah mencapai 70%, kini hanya mencapai kurang dari 8%. Secara nasional jumlah guru yang belum memenuhi kualifikasi mencapai 1,7 juta orang. Besarnya jumlah

guru yang belum memenuhi kualifikasi mengajar berdampak pada penetapan prioritas kebijakan pembangunan pendidikan di tingkat kabupaten/kota.

Perkembangan ketiga, dengan terbitnya PP No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, layanan dan output pendidikan hendaknya lebih terarah, sistematis, dan komprehensif. Standar tersebut meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Perkembangan keempat, perubahan periode Rencana Pembangunan Nasional sesuai dengan periode pemerintahan baru yaitu 2009-2014 yang tertuang dalam RPJM Nasional 2010-2014 akan berdampak pada perubahan Renstra Pendidikan Nasional (Kemdiknas) 2010-2014, selanjutnya akan berdampak pada Renstra Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Perkembangan kelima, perubahan indikator SPM bidang pendidikan dari Permendiknas No. 129A Tahun 2004 menjadi Permendiknas No. 15 Tahun 2010. Pada Permendiknas yang baru hanya mencakup pendidikan dasar saja. Dalam standar pelayanan minimal diformulasikan tentang satuan penilaian yang akan diberikan kepada segenap pegawai negeri sipil.

Perkembangan keenam, keluarnya Permendagri No. 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2008 tentang Tahapan Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Dalam peraturan ini di atur mengenai mekanisme dan proses perencanaan pembangunan.

Perkembangan ketujuh, Peraturan Presiden No. 25 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014, yang berdampak kepada Renstra SKPD adalah jumlah indikator bidang pendidikan yang relevan dengan kabupaten/kota sebanyak 104 indikator.

Perkembangan kedelapan, Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 Menteri (Dalam Negeri, Keuangan dan Bappenas) tentang penyelarasan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik di belanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Pusat pertanggungjawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja. Dimilikinya sistem pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi.

Pengukuran kinerja dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi dalam rangka menciptakan *good governance*. Sedangkan menurut Simon dalam BPKP 2000 yang dikutip oleh (Mahsun, (2006), menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur yaitu : sasaran

kerja pegawai (SKP) dan Perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi : Kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya (pasal 7) sedangkan perilaku kerja meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan (pasal 12). Penilaian kinerja aparat pemerintah sebagai pelayan masyarakat sangat perlu dilakukan karena dapat diketahui sejauh mana kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada masyarakat. Salah satu dinas yang sangat dekat dengan pelayanan masyarakat adalah dinas pendidikan nasional kabupaten kepulauan selayar. Pada dinas pendidikan nasional kabupaten kepulauan selayar merupakan salah satu organisasi yang dibentuk untuk dapat memberikan pelayanan publik khususnya berhubungan dengan dunia pendidikan dan barometer keberhasilan organisasi dapat dinilai dari kemampuan para pegawai melayani masyarakat, karena masyarakat merupakan *stakeholder* utama pembangunan bangsa dan Negara.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara dilakukan berdasarkan prinsip : obyektif, akuntabel, partisipasi, dan transparan (PP Nomor 46 Tahun 2011, pasal 3). Dalam perilaku kerja, seorang pegawai negeri sipil memuat tentang orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (PP Nomor 46 Tahun 2011, pasal 12).

Penilaian prestasi kerja bagi setiap pegawai negeri sipil diberikan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir bulan januari tahun berikutnya. Penilaian hanya diberikan satu kali dalam setahun oleh pejabat penilai, hasil penilaian ini akan dijadikan dasar dalam pengajuan kenaikan pangkat ataupun untuk kenaikan gaji berkala. Berdasarkan fenomena yang ditemukan peneliti pada dinas pendidikan nasional kabupaten kepulauan Selayar saat survey awal, ditemukan indikasi rendahnya kinerja aparat yang dapat

dinilai dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian atau pengurusan berkas, beberapa pegawai ditemukan tidak berada di tempat kerja, padahal para aparat pelayan masyarakat dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dan memberikan pelayanan prima pada proses administrasi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru (Nursyamsi,S.Pd, 18 September 2013) mengatakan bahwa banyak pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan dalam jangka waktu satu hari dan bahkan pendistribusian surat-surat yang ditujukan ke sekolah-sekolah biasa terjadi keterlambatan sampai satu minggu kemudian. Di samping itu paling sering terlambat adalah pencairan dana pendidikan gratis, pencairan tunjangan sertifikasi, dan bahkan pencairan kekurangan gaji dan tunjangan para pegawai negeri kadang berbulan-bulan baru diusulkan. Inilah yang menjadi alasan untuk mengadakan penelitian tentang analisis kinerja birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka masalah pokok yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perilaku birokrat pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. ?
2. Faktor-Faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja perilaku birokrat pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk:

1. Mengetahui hasil analisis kinerja perilaku birokrat Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.
2. Mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku birokrat pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah untuk :

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada Magister Administrasi Publik khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.
- b. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang kinerja birokrat pemerintah daerah Daerah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil studi ini diharapkan dapat memberi masukan bagi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dalam masalah kinerja birokrasi pemerintah daerah Daerah.
- b. Menambah khasanah keilmuan khususnya Administrasi Publik, yang berkaitan dengan kinerja birokrasi pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Pengertian Kinerja Birokrat

Pengertian Aparatur menurut Dharma Setyawan Salam dalam buku Manajemen Pemerintahan Indonesia menyebutkan bahwa "aparatur pemerintahan sebagai social servant yaitu pekerja yang digaji oleh pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat". (Salam, 2004)

"Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian" (Handayani, 1982).

Hasil kerja aparatur tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan sumber daya manusia. SDM merupakan salah satu faktor utama dalam menjalankan tugas kepegawaian bagi aparatur. Setiap aparatur mempunyai tugas menjalankan fungsi organisasi dan pemerintahan dengan baik dan terarah.

Sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu. (Badudu dan Sutan, 1996).

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan serta pengalihan tugas dinas yang diterapkan oleh pemerintah maupun lembaga organisasi lainnya, dalam mengembangkan sumber daya aparatur.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 1995) aparat adalah alat, perkakas, badan/instansi pemerintah, pegawai negeri, atau alat Negara. Sedangkan aparatur adalah:

- a. Perangkat alat (negara, pemerintah).
- b. Alat kelengkapan negara yang utama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa aparatur adalah perangkat negara atau pemerintah yang mempunyai tugas dan wewenang yang bisa dipertanggungjawabkan. Apabila aparatur memberikan pelayanan secara profesional yang berarti kinerja seseorang sesuai dengan jabatan yang diberikan kepadanya.

Tugas yang diberikan kepada orang tersebut harus dipertanggungjawabkan, karena merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan serta pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak boleh ditinggalkan sebelum pekerjaan itu selesai. Untuk meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah, maka suatu langkah sistematis harus diambil. Untuk memperlancar jalannya penyelenggaraan tugas aparatur maka

diperlukan peralatan yang cukup memadai baik dalam kuantitas maupun kualitasnya peralatan merupakan instrumen perantara dan pembantu bagi aparatur pemerintahan daerah dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kinerja memiliki beberapa elemen penting yaitu:

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan kewenangan dan tanggung jawab sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik
- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang berlaku.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di lingkungan sekitar.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : "performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan

(*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

A.2. Pengertian Perilaku

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2003).

Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktifitas organisme (makhluk hidup) yang bersangkutan. Jadi yang dimaksud perilaku manusia pada hakikatnya adalah tindakan atau aktifitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan sangat luas anantara lain, berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca dan sebagainya (Notoatmodjo, 2007). Sedangkan menurut Sunaryo (2006), perilaku adalah aktivitas yang timbul karena adanya stimulus dan respon serta dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Semua kegiatan atau aktifitas manusia, baik dapat diamati langsung maupun tidak langsung yang diamati oleh pihak luar. (Notoatmodjo, 2007) perilaku adalah keyakinan mengenai tersedianya atau tidaknya kesempatan dan sumber yang diperlukan. Menurut Skinner, seperti yang dikutip oleh Notoatmodjo (2003), merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. Oleh karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme, dan kemudian organisme tersebut merespons, maka teori Skinner ini disebut teori "S-O-R" atau *Stimulus – Organisme – Respon*. Perilaku manusia tidak

timbul dengan sendirinya, tetapi akibat adanya rangsangan (stimulus), baik dalam dirinya (internal) maupun dari luar individu (eksternal) (Sunaryo, 2006). Sedangkan menurut Skinner (dikutip Notoatmodjo, 2007) menyatakan bahwa perilaku merupakan hasil hubungan antara perangsang (stimulus dan tanggapan atau respon). Ia membedakan ada dua respon, yaitu:

1. Respondent Respons atau Reflexive Respons, merupakan respon yang ditimbulkan oleh rangsangan tertentu. Respon ini sangat terbatas keberadaannya pada manusia karena hubungan yang pasti antara stimulus dan respon kemungkinan untuk memodifikasinya sangat kecil.
2. Operant Respons atau Instrumen Respons, merupakan respon yang timbul dan berkembangnya diikuti oleh perangsang tertentu. Respon ini merupakan bagian terbesar dari perilaku manusia dan kemungkinan untuk memodifikasinya sangat besar bahkan tak terbatas.

Dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua (Notoatmodjo, 2003) :

1. Perilaku tertutup (*convert behavior*)

Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*convert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.

2. Perilaku terbuka (overt behavior)

Respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek, yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat oleh orang lain.

Menurut Sunaryo (2006), perilaku manusia terbentuk karena adanya kebutuhan. Lebih lanjut dijelaskan berdasarkan pendapat Maslow, bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dasar, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis/biologis, yang merupakan kebutuhan pokok utama; Yaitu oksigen, karbondioksida, cairan elektrolit, makanan, dan seks.
2. Kebutuhan rasa aman, misalnya:
 - Rasa aman terhindar dari pencurian, penodongan, perampokan, dan kejahatan lain.
 - Rasa aman terhindar dari konflik, tawuran, kerusuhan, peperangan, dan lain-lain.
 - Rasa aman terhindar dari sakit dan penyakit.
 - Rasa aman memperoleh perlindungan hukum.
3. Kebutuhan mencintai dan dicintai, misalnya:
 - Mendambakan kasih sayang/cinta kasih orang lain baik dari orang tua, saudara, teman, kekasih, dan lain-lain.
 - Ingin dicintai/mencintai orang lain.
 - Ingin diterima oleh kelompok tempat ia berada.
4. Kebutuhan harga diri, misalnya:
 - Ingin dihargai dan menghargai orang lain.
 - Adanya respek atau perhatian dari orang lain.

- Toleransi atau saling menghargai dalam hidup berdampingan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri, misalnya:

- Ingin dipuja atau disanjung oleh orang lain.
- Ingin sukses atau berhasil dalam mencapai cita-cita.
- Ingin menonjol dan lebih dari orang lain, baik dalam karier, usaha, kekayaan, dan lain-lain (Sunaryo, 2006).

Sunaryo (2006), membagi perilaku ke dalam 3 domain (kewarasan) yaitu :

1. Pengetahuan (Knowledge): Pengetahuan merupakan dari tahu dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap obyek tertentu, sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam pembentukan tindakan seseorang (over behavior).
2. Sikap (Attitude) Sikap merupakan reaksi atau respon yang masih tertutup dari seseorang terhadap suatu stimulus atau objek. Sikap merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu. Sikap belum merupakan suatu tindakan akan tetapi merupakan predisposisi tindakan sikap perilaku.
3. Praktek atau tindakan (Practice) Setelah seseorang mengetahui stimulasi atau objek kesehatan, kemudian mengadakan penilaian atau pendapat terhadap apa yang diketahui, proses selanjutnya diharapkan ia akan melaksanakan atau mempraktekkan apa yang diketahuinya.

Sedangkan menurut Roger dikutip (Notoatmodjo, 2007), sebelum orang menghadapi perilaku baru dalam diri orang tersebut terjadi proses yang berurutan :

1. Awareness (kesadaran); Dimana orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui terlebih dahulu terhadap objek stimulus. Pada tahapan ini seseorang baru mengetahui objek stimulus, misalnya pada perilaku deteksi dini kanker payudara, maka pada tahapan ini seseorang baru mengetahui tentang perilaku deteksi dini kanker payudara.
2. Interest (tertarik); Dimana orang tertarik dengan stimulus. Pada tahap ini seseorang sudah mulai tertarik dengan masalah perilaku deteksi dini kanker payudara.
3. Evaluasi (penilaian) Rasa menimbang baik dan tidaknya stimulus tersebut bagi dirinya. Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik, sebab responden sudah mulai membuat penilaian baik buruknya perilaku deteksi dini kanker payudara untuk dirinya.
4. Trial (mencoba); Dimana seseorang telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan serta sikap terhadap stimulus. Pada tahapan ini responden telah mulai mencoba perilaku deteksi dini kanker payudara.
5. Adopsi (mengadapsi); Dimana subyek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus. Pada tahapan ini perilaku deteksi dini kanker payudara sudah menjadi bagian dari perilaku responden.

Menurut Lawrence Green yang dikutip oleh Notoatmodjo (2007) bahwa perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yaitu:

1. Faktor Predisposisi; Yang terwujud dalam pengetahuan, sikap, kepercayaan keyakinan, nilai-nilai dan motivasi.
2. Faktor Enabling / pendukung; Yang terwujud dalam lingkungan fisik, tersedia atau tidak tersedianya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana kesehatan. Misalnya : rumah sakit, obat-obatan.
3. Faktor Reenforcing / pendorong; Yang terwujud dalam sikap dan perilaku petugas kesehatan atau petugas lainnya yang merupakan kelompok referensi dari perilaku masyarakat.

Bentuk-bentuk operasional dari perilaku dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) jenis yaitu :

- a. Perilaku dalam bentuk pengetahuan, seperti mengetahui situasi atau rangsangan dari luar
- b. Perilaku adalah sikap, seperti batin terhadap keadaan atau rangsangan dari luar dari subjek.
- c. Perilaku dalam bentuk tindakan yang sudah konkret yang berupa tindakan terhadap situasi atau rangsangan dari luar.

Notoatmodjo (2003) membagi faktor yang mempengaruhi manusia menjadi dua, dimana kedua faktor tersebut adalah faktor keturunan atau genetik dan faktor lingkungan (*environmental*). Perspektif yang berpusat pada pesona mencakup faktor biologis dan faktor sosiopsikologis.

Faktor genetik merupakan bawaan dari seseorang yang melekat pada dirinya sebagai warisan dari orangtua, termasuk dalam faktor ini antara lain emosi,

kemampuan sensasi, kemampuan berfikir (kecerdasan). Sedangkan faktor lingkungan merupakan tempat seseorang berada dan tinggal, dimulai dari lingkungan keluarga, lingkungan tempat tinggal, lingkungan bermain dan lingkungan sekolah bagi usia sekolah serta lingkungan kerja bagi yang telah bekerja. Kedua faktor ini saling mempengaruhi dalam perilaku yang sifatnya menetap pada anak. Perlu dipahami pula individu yang sejak kecil sudah dibiasakan untuk melakukan setiap tindakan atau aktivitas sesuai dengan kebiasaan yang baik umumnya akan lebih mudah diarahkan/dibina dibandingkan dengan anak yang sejak kecil sudah terbiasa dengan perilaku yang semauanya (Notoatmodjo, 2003).

Faktor biologis memandang bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh warisan biologis dari kedua orangtua. Wilson mengatakan bahwa perilaku sosial dibimbing oleh aturan-aturan yang sudah diprogram secara genetis dalam jiwa manusia. Selain itu, faktor sosiopsikologis mengatakan karena manusia merupakan makhluk sosial maka perilakunya dipengaruhi oleh proses sosial.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku pada hakikatnya identik dengan faktor yang mempengaruhi perkembangan individu. Faktor yang dimaksud dapat berupa faktor pembawaan (*heredity*) yang bersifat alamiah, faktor lingkungan yang merupakan kondisi yang memungkinkan berlangsungnya proses perkembangan, dan faktor waktu yaitu saat-saat tibanya masa peka atau kematangan. Ketiga faktor tersebut dalam proses berlangsungnya perkembangan individu berperan secara interaktif.

A.3. Dimensi-Dimensi Ukuran Kinerja Birokrat

Dimensi kerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan.

Dengan mengetahui dimensi kinerja dari suatu pekerjaan maka standar-standar bisa dikembangkan untuk mempermudah proses penilaian kinerja.

Adapun dimensi-dimensi kinerja birokrat adalah:

1. Hasil kerja (outcomes)
2. Perilaku (Behaviors)
3. Sifat (Traits)
4. Kompetensi (Competences)

A.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Birokrat

Aparatur yaitu bertugas untuk melayani masyarakat, dan berkewajiban dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk mencapai suatu kinerja. Tujuan untuk mencapai kinerja yang sesuai yang diharapkan tidaklah mudah, ada beberapa tantangan-tantangan yang harus dilewati. Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan dan motivasi aparatur. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yang dirumuskan sebagai berikut:
“*Human Performance = Ability + Motivation, Motivation = Attitude + Situation, Ability = Knowledge + Skill*” (Dalam Mangkunegara, 2005)

a. Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki oleh aparatur pemerintah berbeda-beda, kemampuan didapat dari kecerdasan maupun bakat dari seorang aparatur tersebut.

Pengertian kemampuan menurut Moenir (2002) bahwa:

“Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan” (Moenir, 2002).

Layanan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah merupakan salah satu kewajiban yang harus diberikan kepada masyarakat. Maka, kemampuan yang dimiliki aparatur dalam memberikan pelayanan merupakan tujuan utama. Menurut Miftah Thoha dalam buku *Administrasi Kepegawaian Daerah* disebutkan bahwa:

“Kemampuan adalah salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman” (Toha, 1990)

Berdasarkan pengertian di atas, kemampuan sebagai keadaan yang dimiliki seorang aparatur sehingga dirinya dapat mengetahui untuk dapat melakukan sesuatu berdasarkan keahlian dan ketampilannya. Kaitannya dengan kemampuan aparatur merupakan salah satu faktor penunjang kemampuan seorang aparatur untuk dapat meningkatkan kinerja aparaturnya. Suatu organisasi sangat membutuhkan pengelola yang baik, dan pengelola tersebut tidak lain adalah aparatur yang terdapat didalamnya. Berdasarkan dengan hal tersebut, E. Koswara dalam buku *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*, Tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui kemampuan aparatur adalah:

- 1) Ratio jumlah pegawai dengan jumlah penduduk
- 2) Masa kerja pegawai
- 3) Golongan kepegawaian
- 4) Pendidikan formal

5) Pendidikan teknis fungsional” (Koswara E, 2001).

Untuk mengetahui kemampuan aparatur, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, yakni:

- 1) Ratio jumlah pegawai dengan jumlah penduduk
- 2) Pengalaman kerja pegawai
- 3) Golongan kepegawaian
- 4) Pendidikan formal yang dicapai
- 5) Pendidikan non formal
- 6) Kesesuaian antara pendidikan dengan jabatan (Kristiadi, 1991).

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) aparatur dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja di lingkungan pekerjaannya. Pengertian motivasi dikatakan oleh Chung dan Megginson yang menyebutkan bahwa:

“motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance”, (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usahayang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pegawai dan performansi pekerjaan)”. (Dalam Gomes, 1995).

Faktor motivasi terdiri dari dua indikator yaitu:

Pertama, sikap, dapat diartikan sebagai status mental seseorang dan sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata yang berbeda dan tingkat intensitas yang berbeda. Gibson (1996) memberikan pengertian sikap bahwa:

“Sikap adalah determinan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan yang positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, objek-objek dan keadaan” (Gibson, 1996).

Aparatur yang memiliki perilaku yang baik terhadap situasi dan kondisi dalam lingkungan pekerjaannya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika berperilaku tidak baik terhadap situasi dan kondisi dalam lingkungan pekerjaannya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Sikap dan mental aparatur haruslah mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya yaitu aparatur dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Kedua, situasi, adalah suasana yang dapat menentukan bagaimana sikap aparatur tersebut. Perilaku manusia banyak dipengaruhi oleh situasi dan kondisi, apabila manusia mendefinisikan sesuatu sebagai hal nyata, maka konsekuensinya menjadi nyata. Sikap seseorang dapat ditentukan oleh aparatur bagaimana memahami situasi yang dihadapinya. Situasi dikatakan oleh Keith Davis bahwa “Suatu keadaan atau kondisi dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi sikap seseorang” (Davis, 1998). Situasi kerja yang dimaksud antara lain

hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

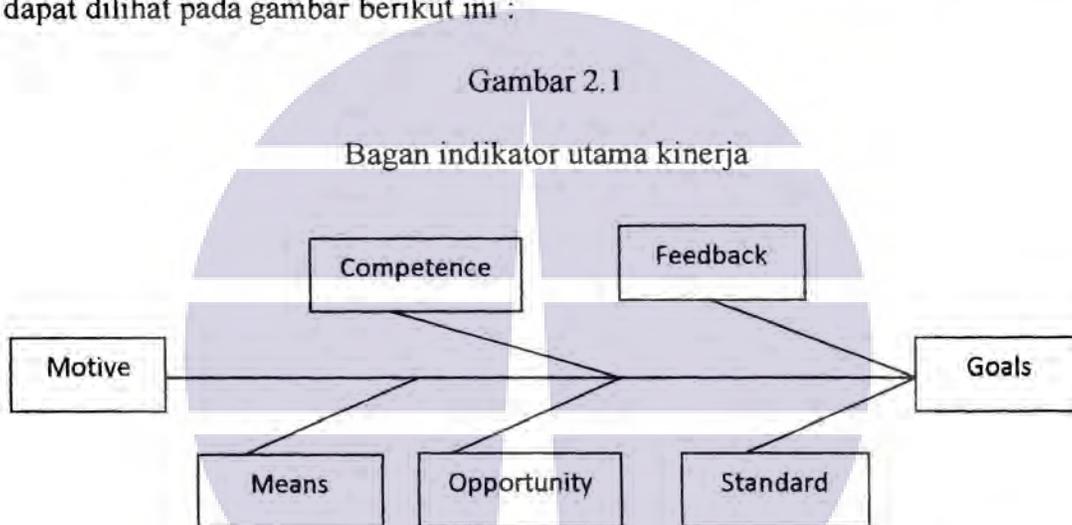
Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2012) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1). Faktor individu adalah faktor yang ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2). Faktor Kepemimpinan adalah faktor yang ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manager dan tim manager.
- 3). Faktor Tim adalah faktor yang ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4). Faktor sistem adalah faktor yang ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5). Faktor situasi adalah faktor yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2012: 101) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja yang dibuatkan akronim ACHIEVE. Adapun maksud ACHIEVE adalah

- 1). *Ability (knowledge and skill)*
- 2). *Clarity (understanding atau role perception)*
- 3). *Help (organization support)*
- 4). *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- 5). *Validity (valid dan legal personel practices)*
- 6). *Environment (environmental fit).*

Ketujuh indikator kinerja tersebut di atas, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motivasi. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motivasi. Tujuan dan motivasi menjadi indikator utama dari kinerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Paul Hersey, Blanchard, and Johnson (wibowo, 2012)

A.5. Konsep Kinerja Aparatur

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi kinerja organisasi adalah hasil kerja yang didapatkan didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Keban (2003), menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003). Menurut Steers (2003) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat di jalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steers, 2003). Sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/ visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para instansi sering tidak memperhatikan kinerja instansi atau organisasi kecuali kinerja sudah amat buruk.

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana

organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Faktanya, banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

A.6. Indikator Kinerja Aparatur

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Mahsun, 2006). Sementara menurut Lohman (2003) indikator kinerja adalah suatu *variable* yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi (Mahsun, 2006).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas, tanpa indikator yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu

pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. Biaya pelayanan (cost of service)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (unit cost), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

2. Penggunaan (utilization)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (supply of service) dengan permintaan publik (public demand). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan

kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

3. Kualitas dan standar pelayanan (quality and standards)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.

4. Cakupan pelayanan (coverage)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

5. Kepuasan (satisfaction)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat (need assessment), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

Agus Dwiyanto (2008) dalam bukunya *Reformasi kebijakan Publik* indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Indikator-Indikator atau kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.

2) Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik..

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4) Responsibilitas

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

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat,

dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat (Dwiyanto, 2008).

Menurut Kumorotomo (1995) menggunakan beberapa kriteria dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini:

- 1) Efisiensi
- 2) Efektivitas
- 3) Keadilan
- 4) Daya Tanggap

A.7. Karakteristik Indikator Kinerja Yang Baik

Dalam pengembangan indikator kinerja maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar indikator kinerja yang dihasilkan tidak memberikan gambaran kerja yang buruk. Sistem penilaian kinerja yang efektif harus didesain secara baik.

Adapun indikator kinerja yang baik adalah:

- 1). Konsistensi
- 2). Dapat diperbandingkan
- 3). Jelas
- 4). Dapat dikontrol
- 5). Kontinjensi
- 6). Komprehensif
- 7). Fokus
- 8). Relevan
- 9). Realistik

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut

(Mangkunegara,2002):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

A.8. Tujuan Penilaian Kinerja Aparatur

Dalam buku yang berjudul :”Manajemen Sumber Daya Manusia” (1995:327), menurut Henry Simamora kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

1. karakteristik situasi,
2. deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kegunaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal dapat dilakukan dalam analisis menurut Keban, yaitu sebagai berikut:“(a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang

dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya” (Keban, 2004).

Sesuai definisi diatas maka untuk menilai kinerja organisasi terdapat kondisi-kondisi eksternal seperti keadaan politik, ekonomi, social dan pihak-pihak yang dapat membantu agar tujuan penilaian tercapai. Menurut Syafarudin Alwi (2001) tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan yang antara lain :

- 1). Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi,
 - 2). Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decisio*,
 - dan 3). Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.
- Sedangkan yang bersifat *development* menilai harus menyelesaikan antara lain
- 1). Prestasi riil yang dicapai individu,
 - 2). Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan
 - 3). Prestasi-pestaasi yang dikembangkan (Alwi, 2001).

Sedangkan menurut Mahsun tujuan penilaian kinerja organisasi agar dapat mengidentisifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

- 1) Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
- 3) Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
- 4) Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan organisasi.

- 5) Membantu dalam membuat keputusan dan langkah inisiatif.
- 6) Mengutamakan alokasi sumber daya.
- 7) Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan (Mahsun,2006).

Menurut pendapat diatas maka manfaat penilaian kinerja bagi perencanaan kebijakan organisasi ini dapat meningkat yang dapat dilihat dari penyesuaian-penyesuaian kompensasi perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, untuk kepentingan penelitian pegawai, membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai. Oleh karena itu penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja agar visi dan misi ataupun tujuan dapat tercapai sesuai harapan.

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis, job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Dalam penilaian kinerja juga mempunyai beberapa model penilaian sebagai berikut:

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. *Critical Incidents*

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus

menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Mondy & Noe(2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilain kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim

digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. Bias “Halo error”

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

3. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

5. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*), perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. Bias pribadi(*stereotype*)

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif

Menurut Mondy & Noe(2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

4. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

5. Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

Kegunaan Penilaian Kinerja

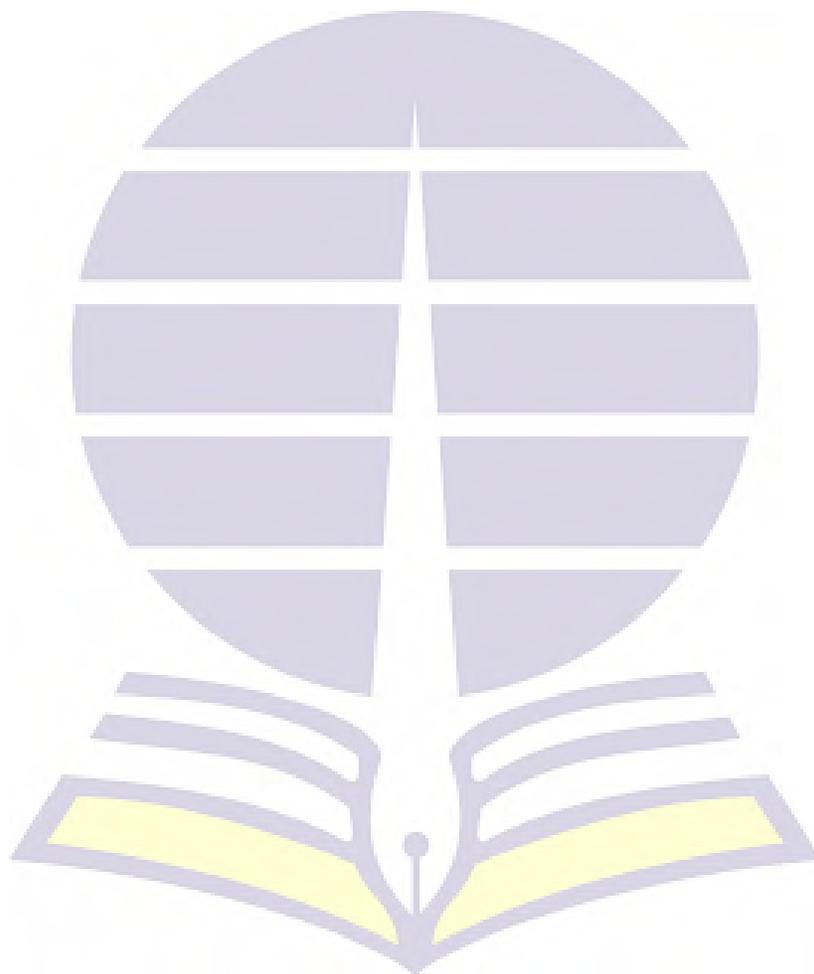
Menurut Mondy & Noe(2005), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen dan Seleksi
3. Pelatihan dan Pengembangan
4. Perencanaan dan Pengembangan Karir
5. Program Kompensasi
6. Hubungan Karyawan Internal
7. Penilaian Potensi Tenaga Kerja

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi sebuah bahan perbandingan dalam pelaksanaan penelitian, hasil penelitian terdahulu mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan sesuai dengan sudut pandang, karakteristik dan metodologi penelitiannya. Untuk lebih memahami hasil-hasil penelitian sebelumnya maka akan diuraikan dalam

bentuk Tabel 2.1 berikut ini.



Tabel 2.1

Perbandingan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

No.	Nama	Tahun	Judul	Tinjauan / Analisis Data	Hasil
1.	Ruland R. Sarwon	2007	Faktor-Faktor Yang mempengaruhi kinerja organisasi birokrasi pemerintah di Lingkungan Sekretariat Daerah Manokwari	Penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari dan Faktor-Faktor apa saja yang mempengaruhi Kinerja birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari. Kinerja diukur dari efektifitas, kualitas pelayanan, dan responsitas. Sedangkan faktor-	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari menunjukkan tingkat yang masih rendah, kualitas layanan yang masih jauh dari harapan masyarakat dan kurang responsifnya terhadap kebutuhan masyarakat. Pemahaman terhadap tugas <i>relative</i> agak bagus, dan responsivitas menunjukkan

	2. Warisno	2009	<p>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Laingkungan Provinsi Jambi.</p>	<p>faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan, sumber daya, dan budaya organisasi.</p> <p>Penelitian ini dilakukan untuk mencari bukti emperis apakah ada pengaruh kualitas sumber daya manusia, komunikasi, sarana pendukung dan komitmen organisasi terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada</p>	<p>tingkat yang baik.</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kualitas sumber daya manusia, komunikasi, sarana pendukung dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) pada</p>
--	------------	------	--	--	---

			<p>pemerintahan Provinsi Jambi. Populasi penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di lingkungan Provinsi Jambi. Adapun unit analisisnya seluruh kepala satuan kerja dan metode pengumpulan datanya menggunakan angket.</p>	<p>Provinsi Jambi. Sedangkan secara parsial sarana pendukung dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Provinsi Jambi.</p>
--	--	--	---	--



C. Kerangka Pemikiran

Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayardalam mengemban tugas pokok dan fungsinya diharapkan dapat melaksanakan setiap kegiatannya sesuai dengan yang direncanakan sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan ataupun kegagalan dari pelaksanaan visi, misi dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu tuntutan terhadap kinerja adalah hal yang penting, dimana kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dan kepuasan pengguna layanan.

Rumusan kinerja yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah berupa tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dan pembagian tugas staf yang disusun setiap awal tahun anggaran serta visi dan misi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar untuk lima tahun.

Kinerja ditentukan berdasarkan hasil capaian pekerjaan dan kegiatan pada tahun anggaran berjalan. Bentuknya disusun dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi pemerintah (Lakip).

Adapun indikator dalam melaksanakan kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah disusun dalam renstra Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dan program kerja tahunan.

Alat ukur (barometer) yang digunakan untuk melaksanakan kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah Persentase tingkat capaian setiap program dan kegiatan Dinas Pendidikan pada tahun anggaran berjalan.

Pelaksanaan yang berwenang dalam monitoring dan evaluasi kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah Pejabat eselon III dan eselon IV, PPTK dan PPK. Dan yang berwenang dalam menentukan hasil kinerja Dinas Pendidikan Nasional adalah Kepala Dinas dan pejabat eselon III lingkup Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

Berdasarkan kerangka konsep tersebut diatas, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



D. Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

a. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompetensi

b. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variable bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja.

Definisi operasional variable penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada table berikut ini :

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Kompetensi (X)	a. Kompetensi Berprestasi dan Bertindak (<i>Achievement and Action</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kemampuan karyawan bekerja melampaui standar • Tingkat kemampuan karyawan memperbaiki kesalahan • Tingkat 	

	<p>b. Kompetensi</p> <p>Melayani</p> <p><i>(Helping and Human Service)</i></p>	<p>kemampuan</p> <p>karyawan</p> <p>memanfaatkan</p> <p>peluang pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat inisiatif karyawan 	<p>Rating</p>
	<p>c. Kompetensi</p> <p>Memimpin</p> <p><i>(Influence)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kemampuan karyawan memahami sikap rekan kerja • Tingkat kemampuan karyawan membantu rekan kerja 	

	<p>Kompetensi</p> <p>Mengelola</p> <p>(Managerial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kemampuan karyawan berkomunikasi dengan rekan kerja • Tingkat kemampuan karyawan mempengaruhi rekan kerja • Tingkat kemampuan karyawan memprediksi suatu kejadian yang dapat mempengaruhi organisasi • Tingkat kemampuan karyawan mengarahkan rekan kerja 	
--	---	--	--

		Tingkat kemampuan karyawan bekerjasama dengan rekan kerja	
--	--	---	--

Kinerja (Y)	<i>a. Quality</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standar yang ditetapkan • Tingkat kerapihan hasil kerja karyawan • Tingkat keteraturan hasil kerja karyawan 	Rating
	<i>b. Quantity</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kesesuaian jumlah dengan target yang ditentukan ▪ Tingkat penolakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan 	
	<i>c. Timeliness</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan target waktu yang ditentukan ▪ Tingkat keefektifan penggunaan jumlah jam kerja karyawan 	

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, paparannya meliputi :

A. Rancangan Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Penelitian kualitatif bersifat eksplanatif dan jumlah teori yang harus dikuasi oleh peneliti harus banyak karena akan menyesuaikan dengan fenomena yang berkembang di masyarakat.

Metode kuantitatif sering disebut metode tradisional, karena metode ini sudah lama digunakan sebagai metode dalam penelitian, metode kuantitatif sering disebut dengan metode positivistik karena metode ini berlandaskan pada filsafat positivisme. Penelitian kuantitatif disebut juga metode penelitian ilmiah karena memenuhi persyaratan kaidah-kaidah ilmiah seperti konkrit, empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis.

Pendekatan kuantitatif ini akan mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian tentang analisis kinerja birokrat pemerintah daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis data-data yang diperoleh melalui angket dengan menggunakan rating skala.

B. Menentukan Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang ditentukan. Populasi diartikan juga sebagai

keseluruhan obyek penelitian yang terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuhan, gejala, nilai tes, atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu.

Penentuan populasi yang menjadi sasaran penelitian beserta karakteristiknya merupakan hal yang penting sebelum menentukan sampel. Rumusan permasalahan dan hipotesis sangat mempengaruhi sasaran populasi, acuan yang digunakan dalam menentukan sampel adalah hasil temuan sementara yang dijadikan sasaran populasi sehingga pengambilan sampelnya dapat dijadikan ukuran karakteristik untuk menvalidasi generalisasi populasinya yang semakin tinggi.

Dalam penelitian ini maka populasinya adalah seluruh unsur birokrat yang terdapat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Unsur birokrat yang dimaksudkan di sini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Pendidikan Nasional dan tidak termasuk unsur guru yang ada di bawah binaan .

2. Sampel

Sampel adalah sebagai bagian dari populasi, pengambilan sampel dalam suatu penelitian timbul karena disebabkan dua hal yaitu :

- a. Peneliti bermaksud bereduksi obyek penelitian sebagai akibat dari besarnya jumlah populasi sehingga harus meneliti sebagian saja dari populasi.
- b. Peneliti bermaksud mengadakan generalisasi dari hasil-hasil penelitiannya, mengenakan kesimpulan-kesimpulan kepada obyek, gejala, atau kejadian yang lebih luas.

Jenis sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel secara random (acak), teknik ini memiliki kemungkinan tertinggi dalam menetapkan sampel yang representatif. Dalam teknik ini semua orang dalam

populasi baik secara individual maupun secara bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Sampel random yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah random sampling sederhana (simple random sampling), penggunaan sampel ini sangat mudah dan hasilnya dinilai mantap karena memiliki kerepresentatifan tinggi yang mewakili populasinya. Dasar pengambilan sampel ini adalah

- a. Setiap anggota unit populasi berpeluang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian.
- b. Populasi yang dihadapi merupakan suatu populasi yang terbatas.
- c. Teknik sampling lain yang lebih efisien tidak ada atau tidak mungkin untuk dilakukan.
- d. Sampel harus mempunyai n yang cukup besar walaupun relatif lebih kecil di bandingkan N (bisa dihitung).

Dalam penelitian ini maka jumlah sampel yang digunakan sebesar 40 orang pegawai (unsur birokrat) pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar, keempat puluh pegawai tersebut dilakukan secara acak (random) tanpa melihat unsur ikatan emosional, unsur kekeluargaan, ataupun pamrih.

3. Teknik Penentuan Informan

Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, maka peneliti sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual, jadi dalam hal ini sampling dijaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber. Maksud kedua dari informan adalah untuk mengali informasi yang menjadi dasar dan rancangan teori yang dibangun.

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Penelitian kualitatif tidak dipersalahkan jumlah informan, tetapi bisa tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, dan kompleksitas dari keragaman fenomena sosial yang diteliti. Dengan demikian, informan ditentukan dengan teknik *snowball sampling*, yakni proses penentuan informan berdasarkan informan sebelumnya tanpa menentukan jumlahnya secara pasti dengan menggali informasi terkait topik penelitian yang diperlukan. Pencarian informan akan dihentikan setelah informasi penelitian dianggap sudah memadai.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berhubungan dengan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel apabila instrumen tersebut tidak dapat secara tepat dalam pengumpulan datanya. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket untuk menjawab pertanyaan bagaimana analisis kinerja birokrat dan wawancara digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik menunjuk suatu kata yang abstrak dan tidak

diwujudkan dalam benda tetapi hanya dapat dilihat penggunaannya melalui angket, wawancara, observasi, tes, dokumentasi dan lainnya.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan digunakan untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Data yang diperoleh akan dijadikan dasar atau landasan dalam mengambil kesimpulan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket.

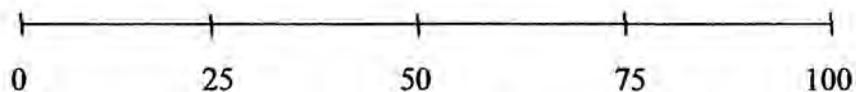
Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan peneliti (pengguna). Jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup (angket berstruktur), angket tertutup adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (x).

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif maka teknis analisis data yang digunakan sudah jelas, diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Teknik analisis data yang menggunakan metode statistik yang sudah tersedia. Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan pengukuran rata skala (*rating scale*), pengukuran ini untuk menghindari kesalahan dalam menganalisis data dan langkah penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil jawaban yang diberikan oleh responden, kemudian akan diakumulasi secara keseluruhan dan akan dicari persentasenya berdasarkan rumus sederhana yaitu : jumlah poin yang diperoleh di bagi dengan jumlah keseluruhan poin kemudian dikalikan 100 %.

Hal ini dapat diamati pada berdasarkan gambar berikut ini



Berdasarkan jawaban responden maka akan dianalisis dengan menggunakan rata skala, kemudian hasilnya akan diinterpretasikan kedalam kalimat yang menunjukkan tingkat kategori kinerja yang dimiliki oleh para birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Pada analisis data di terapkan skala *Rating*,

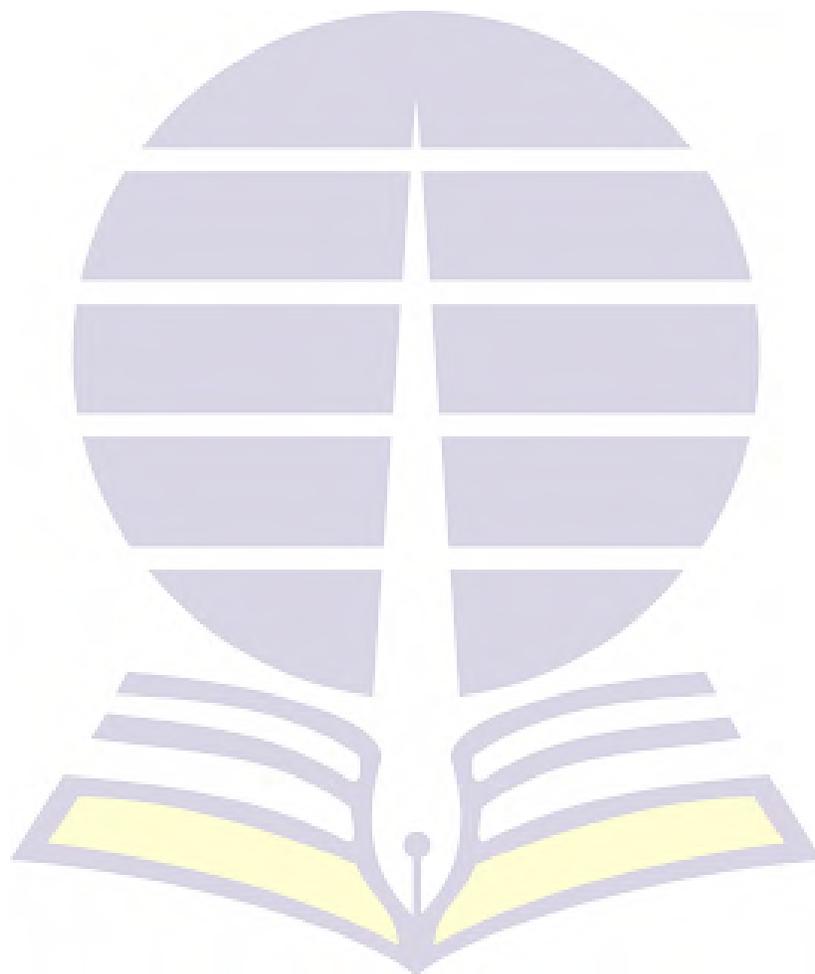
Tabel 3.1

Komponen penilaian kinerja birokrat
pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar

Item	Kinerja Birokrat	SB	B	C	K	BR
		5	4	3	2	1
1	Orientasi Pelayanan	5	4	3	2	1
2	Integritas	5	4	3	2	1
3	Komitmen	5	4	3	2	1
4	Disiplin	5	4	3	2	1
5	Kerjasama	5	4	3	2	1
6	Kepemimpinan	5	4	3	2	1

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kategori sangat baik dengan persentase 75 % - 100 %, kategori baik adalah 60 % - 74 %, kategori cukup adalah 45 % - 59 %, kategori kurang adalah 30 % - 44 %, dan kategori buruk adalah 15 % - 29 %. Kategorisasi ini menjadi ukuran dalam menafsirkan data-data yang diperoleh

selama penelitian berlangsung. Berdasarkan hasil jawaban dari responden melalui angket yang disebar ke empat puluh (40) orang birokrat.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian (Gambaran Umum Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar)

1. Letak Geografis

Kabupaten Kepulauan Selayar merupakan salah satu di antara 24 Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan yang letaknya di ujung selatan Pulau Sulawesi dan memanjang dari Utara ke Selatan. Daerah ini memiliki kekhususan yakni satu-satunya Kabupaten di Sulawesi Selatan yang seluruh wilayahnya terpisah dari daratan Sulawesi dan terdiri dari gugusan beberapa pulau sehingga membentuk suatu wilayah kepulauan.

Gugusan pulau di Kabupaten Kepulauan Selayar secara keseluruhan berjumlah 130 buah, 7 diantaranya kadang tidak terlihat (tenggelam) pada saat air pasang. Luas wilayah Kabupaten Kepulauan Selayar meliputi 1.357,03 km² wilayah daratan (12,91%) dan 9.146,66 km² wilayah lautan (87,09%).

Secara geografis, Kabupaten Kepulauan Selayar berada pada koordinat (letak astronomi) 5°42' - 7°35' Lintang Selatan dan 120°15' - 122°30' bujur timur yang berbatasan dengan:

Utara : Kabupaten Bulukumba dan Teluk Bone

Selatan : Provinsi Nusa Tenggara Timur

Barat : Laut Flores dan Selat Makassar

Timur : Laut Flores (Provinsi Nusa Tenggara Timur)

2. Demografi

Penduduk Kabupaten Kepulauan Selayar yang tersebar di 11 Kecamatan pada tahun 2010 berjumlah 116.513 orang Secara keseluruhan, jumlah penduduk yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada penduduk yang berjenis kelamin laki-laki, ini tercermin dari angka rasio jenis kelamin yang lebih kecil dari 100. Jumlah penduduk perempuan sebesar 61.325 orang dan laki-laki sebanyak 55.188 orang atau dengan rasio jenis kelamin sebesar (98,99 persen) dengan jumlah penduduk terbesar di Kecamatan Benteng yaitu sebanyak 17.973 orang, untuk tahun 2011 berjumlah penduduk 117.860 orang Secara keseluruhan, dengan jumlah penduduk terbesar di Kecamatan Benteng yaitu sebanyak 18.174 orang. Dan pada tahun 2008 jumlah penduduk sebanyak 129.886 orang yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 66.870 orang dan laki-laki berjumlah 63.016 orang atau dengan rasio jenis kelamin sebesar (94,24 persen) dengan jumlah penduduk yang terbesar adalah di kecamatan Benteng yaitu sebanyak 22.504 Orang.

3. Administrasi Pemerintahan

Kabupaten Kepulauan Selayar berubah nama setelah diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2008, tentang “perubahan nama Kabupaten Kepulauan Selayar menjadi Kabupaten Kepulauan Selayar”. Yang berbatasan dengan Kabupaten Bulukumba Propinsi Sulawesi Selatan di Sebelah Utara, Laut Flores Sebelah Timur, Laut Flores dan Selat Makassar Sebelah Barat serta Propinsi Nusa Tenggara Timur di Sebelah Selatan.

Wilayah Kabupaten Kepulauan Selayar terdiri dari 123 (seratus dua puluh tiga) buah, gugus pulau besar dan pulau kecil. Gugusan Kepulauan tersebut sebahagian dihuni penduduk, sebahagian lagi adalah pulau yang tidak berpenghuni.

Secara administratif Pemerintahannya terdiri dari 11 (sebelas) Kecamatan, yang terbagi 5(lima) Kecamatan berada di Kepulauan, masing-masing Kecamatan Pasimarannu, Kecamatan Pasimasunggu, Kecamatan Pasimasunggu Timur, Kecamatan Taka Bonerate, dan Kecamatan Pasilambena. Adapun 6 (enam) Kecamatan lainnya berada di daratan Pulau Selayar, masing-masing Kecamatan Benteng, Kecamatan Bontoharu, Kecamatan Bontosikuyu, Kecamatan Bontomatene, Kecamatan Bontomanai, dan Kecamatan Buki.

4. Kondisi Infrastruktur

a. Sarana Perhubungan Darat

Untuk perhubungan (transportasi) antar Kabupaten dalam Propinsi rutin dilaksanakan setiap hari melalui penyeberangan Pamatata – Selayar dengan Pelabuhan Bira – Bulukumba sedangkan antar Propinsi melalui penyeberangan Pattumbukan – NTT dengan kapal penyeberangan fery ke Propinsi Sulawesi Tenggara dengan lintas Pamatata – Kabaena – Buton dan Muna.

b. Sarana perhubungan Laut

Kabupaten Kepulauan Selayar merupakan daerah kepulauan yang dipisahkan oleh laut. Oleh karena itu sarana perhubungan laut menjadi sangat penting untuk menghubungkan antar daerah baik Kecamatan maupun Desa se-Kabupaten Kepulauan Selayar.

Pelabuhan di Kabupaten Kepulauan Selayar terdiri dari Pelabuhan Regional di Benteng Selayar dan Benteng Jampea sedangkan Pelabuhan lokal di Batangmata, Tile-tile, Padang, Kayuadi, Ujung Jampea, Bonerate, Kalatoa, Rajuni, dan Jinato.

Jenis kapal yang berlabuh meliputi kapal perintis, kapal rakyat, kapal nelayan dan sementara didekat Pelabuhan Fery Pamatata dibangun Pelabuhan Nasional untuk Kapal PELNI.

c. Sarana Perhubungan Udara

Sarana Perhubungan Udara terdapat satu buah di Kabupaten Kepulauan Selayar yaitu Bandar Udara H. AROEPPALA dengan panjang landasan pacu 3.000 m. Jenis Pesawat yang mendarat adalah sementara masih dilayani pesawat jenis CASA 212 dengan kapasitas angkut 24 Sit dengan jumlah penerbangan baru sebatas 3 kali dalam seminggu.

d. Listrik

Listrik adalah salah satu infrastruktur dasar pembangunan di Kabupaten Kepulauan Selayar. Saat ini pembangunan sumberdaya kelistrikan telah dipelopori oleh PT. PLN Persero dan Pemda yang menyediakan daya listrik bagi masyarakat di Kabupaten Kepulauan Selayar. Untuk meningkatkan kemampuan Pelayanan kelistrikan PT. PLN Persero telah membangun Pembangkit Listrik Tenaga Diesel tambahan di Dusun Tangkala. Selain itu juga dibangun listrik SD Bayu yang interkoneksi dengan PLN dan untuk kawasan Kepulauan digunakan solar energy dan PLTA Hidromini.

e. Sarana Telekomunikasi

Fasilitas Telekomunikasi di Kabupaten Kepulauan Selayar oleh PT. TELKOM cabang Selayar telah membuka isolasi Kabupaten Kepulauan Selayar dengan dunia luar, yaitu dengan dibangunnya Sentral Digital Telepon Otomatis sehingga Kabupaten Kepulauan Selayar dapat berhubungan dengan semua daerah

diseluruh dunia. Disamping itu juga, telah tersedia Pelayanan Telepon Selular yang telah menjangkau kepada semua pulau-pulau dan pelosok desa.

f. Air Bersih

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kepulauan Selayar adalah perusahaan yang dikelola langsung oleh pemerintah yang memanfaatkan sumber mata air yaitu sumber mata air Eremata dan sumber mata air Topa dengan volume yang digunakan oleh pelanggan rata-rata 173,750 M3 per bulan, disamping itu desa-desa yang ada (daratan) telah memperoleh air bersih. Selanjutnya untuk desa Kepulauan akan dibangun proses penyulingan air bersih dari air payau menjadi air tawar.

g. Sekolah

Sarana pendidikan yang terdapat di Kabupaten Kepulauan Selayar terdiri dari : TK 118 buah, SD 139 buah, SMP 36 buah, SMU 8 buah, SMK 5 buah dan Perguruan Tinggi yang masih status kelas jauh.

Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan. Untuk melaksanakan tugas pokok, Dinas Pendidikan mempunyai fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
- b. penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan;
- c. pembinaan, pengembangan, dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan;
- d. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas Pendidikan terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat; membawahi:
 - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - 2) Sub Bagian Keuangan
 - 3) Sub Bagian Penyusunan Program
- c. Bidang Pendidikan TK dan SD; membawahi:
 - 1) Seksi Pendidikan TK;
 - 2) Seksi Pendidikan SD.
- d. Bidang Pendidikan Menengah;
 - 1) Seksi Pendidikan SMP;
 - 2) Seksi Pendidikan SMA/SMK.
- e. Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal;
 - 1) Seksi Pendidikan Masyarakat;
 - 2) Seksi PAUD Non Formal.

f. Bidang Sarana Prasarana dan Perlengkapan;

- 1) Seksi Sarana Prasarana;
- 2) Seksi Perlengkapan.

g. UPTD;

h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Tugas Pokok Dan Fungsi

Kepala Dinas mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana program dan kegiatan di bidang pendidikan;
- b. melaksanakan program dan kegiatan di bidang pendidikan;
- c. mengkoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan di bidang pendidikan;
- d. melaksanakan pengendalian terhadap pelaksanaan program dan kegiatan di bidang pendidikan;
- e. melaksanakan pembinaan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan;
- f. melaksanakan pembinaan teknis dan administratif pada unit pelaksana teknis dinas dan pejabat fungsional di lingkungan Dinas Pendidikan;
- g. memonitor serta mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan agar sasaran dapat dicapai sesuai dengan program kerja dan ketentuan yang berlaku;
- h. menilai prestasi bawahan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karier;
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- j. menyampaikan laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Sekretariat mempunyai tugas pokok menyusun rencana kegiatan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan penyusunan program.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. pengelolaan dan pelayanan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi dinas;
- b. pengkoordinasian pelaksanaan penyusunan program dan kegiatan di lingkungan dinas;
- c. penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan satuan kerja perangkat daerah terkait;
- d. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretaris mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana sekretariat berdasarkan rencana kerja dinas;
- b. menyelenggarakan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi dinas;
- c. mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan program dan kegiatan di lingkungan dinas;
- d. menyelenggarakan hubungan kerja di bidang administrasi dengan satuan kerja perangkat daerah terkait;
- e. mengkoordinasikan bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung;
- f. menilai hasil kerja bawahan untuk bahan pertimbangan karier;

- g. melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- h. melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.

Bidang Pendidikan TK dan SD mempunyai tugas pokok mengembangkan upaya perbaikan, perluasan, pendalaman, dan penyesuaian pada pendidikan TK dan SD melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatan penunjangnya serta mengkoordinasikan pelaksanaan kurikulum dengan pendidik beserta tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan sarana prasarana yang ada.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bidang Pendidikan TK dan SD mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada pendidikan TK dan SD;
- b. penyusunan konsep kurikulum muatan lokal pendidikan TK dan SD;
- c. penetapan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis kurikulum muatan lokal pada pendidikan TK dan SD;
- d. pengusulan penyempurnaan kurikulum pada TK dan SD;
- e. penetapan sistem evaluasi pada pendidikan TK dan SD;
- f. pengusulan penetapan, pendirian maupun penutupan lembaga pendidikan TK dan SD;
- g. penetapan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga pendidikan TK dan SD;
- h. pengkoordinasian hasil kerja pengawas yang terkait dengan kendali mutu pendidikan TK dan SD;

- i. pemberian rekomendasi mutasi siswa SD;
- j. pembinaan dan pengembangan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada TK dan SD;
- k. pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Bidang Pendidikan TK dan SD mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana Bidang Pendidikan TK dan SD sesuai dengan rencana kerja Dinas;
- b. menyusun rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada pendidikan TK dan SD;
- c. menyusun konsep kurikulum muatan lokal TK dan SD;
- d. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis kurikulum muatan lokal pada pendidikan TK dan SD;
- e. mengusulkan penyempurnaan kurikulum pada pendidikan TK dan SD;
- f. menetapkan sistem evaluasi pada pendidikan TK dan SD;
- g. mengusulkan penetapan, pendirian maupun penutupan lembaga pendidikan TK dan SD bersama tim;
- h. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga pendidikan TK dan SD;
- i. mengkoordinasikan hasil kerja pengawas yang terkait dengan kendali mutu pendidikan TK dan SD;
- j. memberikan rekomendasi mutasi siswa SD
- k. membina dan mengembangkan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada TK dan SD;

- l. mengkoordinasikan bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung;
- m. menilai hasil kerja bawahan untuk bahan pengembangan karier;
- n. melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- o. melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.

Bidang Pendidikan Menengah mempunyai tugas pokok mengembangkan upaya perbaikan, perluasan, pendalaman, dan penyesuaian pada pendidikan menengah melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatan penunjangnya serta mengkoordinasikan pelaksanaan kurikulum dengan guru beserta tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan sarana prasarana yang ada.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana diatas, Bidang Pendidikan Menengah mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada pendidikan menengah;
- b. penyusunan konsep kurikulum muatan lokal pendidikan menengah;
- c. penetapan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis kurikulum muatan lokal pada pendidikan menengah;
- d. pengusulan penyempurnaan kurikulum pada pendidikan menengah;
- e. penetapan sistem evaluasi pada pendidikan menengah;
- f. pengusulan, penetapan, pendirian maupun penutupan lembaga SMP, SMPLB, SMA, SMALB, dan SMK bersama tim;

- g. penetapan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga SMP, SMPLB, SMA, SMALB, dan SMK;
- h. pengkoordinasian hasil kerja pengawas yang terkait dengan kendali mutu pendidikan menengah;
- i. pemberian rekomendasi mutasi siswa SMP, SMPLB, SMA, SMALB dan SMK;
- j. pembinaan dan pengembangan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada pendidikan menengah;
- k. pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Bidang Pendidikan Menengah mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana Bidang Pendidikan Menengah sesuai dengan rencana kerja Dinas;
- b. menyusun rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada pendidikan menengah;
- c. menyusun konsep kurikulum muatan lokal pendidikan menengah;
- d. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis kurikulum muatan lokal pada pendidikan menengah;
- e. mengusulkan penyempurnaan kurikulum pada pendidikan menengah;
- f. menetapkan sistem evaluasi pada pendidikan menengah;
- g. mengusulkan penetapan, pendirian maupun penutupan
- h. lembaga SMP, SMPLB, SMA, SMALB, dan SMK bersama tim;
- i. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga SMP, SMPLB, SMA, SMALB, dan SMK;

- j. mengkoordinasikan hasil kerja pengawas yang terkait dengan kendali mutu pendidikan menengah;
- k. memberikan rekomendasi mutasi siswa SMP, SMPLB, SMA, SMALB, dan SMK;
- l. membina dan mengembangkan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada pendidikan menengah;
- m. mengkoordinasikan bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung;
- n. menilai hasil kerja bawahan untuk bahan pengembangan karier;
- o. melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- p. melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada Kepala Dinas.

Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal mempunyai tugas pokok menetapkan pedoman penyelenggaraan program Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana Bidang Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal sesuai dengan rencana kerja Dinas;
- b. penyusunan rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan kurikulum nasional pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- c. penyusunan konsep kurikulum muatan lokal Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;

- d. penetapan pedoman penyelenggaraan Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- e. penyempurnaan kurikulum pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- f. pelaksanaan program kesetaraan, Pengarusutamaan Gender (PUG), kursus, dan Taman Bacaan Masyarakat (TBM) serta penuntasan buta aksara;
- g. penetapan sistem evaluasi pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- h. pengusulan, penetapan, pendirian maupun penutupan lembaga Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- i. penetapan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- j. penetapan pedoman pemberdayaan Taman Bacaan Masyarakat (TBM);
- k. pengkoordinasian hasil kerja penilik yang terkait dengan kendali mutu Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- l. pembinaan dan pengembangan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada PAUD Non Formal;
- m. pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal sesuai dengan rencana kerja Dinas;
- b. menyusun rencana sosialisasi tentang pedoman pelaksanaan kurikulum nasional pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;

- c. menyusun konsep kurikulum muatan lokal Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- d. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis kurikulum muatan lokal pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD; Non Formal
- e. menetapkan pedoman penyelenggaraan Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- f. melaksanakan program kesetaraan, pengarusutamaan gender (PUG), kursus, dan Taman Bacaan Masyarakat (TBM) serta penuntasan buta aksara;
- g. mengusulkan penyempurnaan kurikulum pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD;
- h. menetapkan sistem evaluasi pada Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- i. menetapkan pedoman pemberdayaan Taman Bacaan Masyarakat (TBM);
- j. mengusulkan penetapan, pendirian maupun penutupan lembaga Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- k. menetapkan pedoman pelaksanaan/pedoman teknis penerimaan peserta didik pada lembaga Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- l. mengkoordinasikan hasil kerja penilik yang terkait dengan kendali mutu Pendidikan Masyarakat dan PAUD Non Formal;
- m. membina dan mengembangkan bidang pendidikan olah raga, seni, dan budaya pada PAUD Non Formal;
- n. menyusun laporan hasil evaluasi kegiatan Bidang PNFI;
- o. mengkoordinasikan bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung;

- p. menilai hasil kerja bawahan untuk bahan pengembangan karier;
- q. melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- r. melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.

Bidang Sarana Prasarana dan Perlengkapan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan pengelolaan sarana prasarana dan perlengkapan;

Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bidang Sarana Prasarana dan Perlengkapan, mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana sosialisasi tentang pedoman perencanaan, tata cara pengusulan, pelaksanaan, pelaporan pengelolaan sarana prasarana dan perlengkapan;
- b. pengusulan, penetapan, dan pengadaan sarana prasarana dan perlengkapan;
- c. penyusunan perencanaan, pelaksanaan pengadaan, pendistribusian, pendayagunaan, dan perawatan sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas
- d. pengumpulan, pencatatan, dan inventarisasi data sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- e. analisis dan pengolahan data sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- f. pelayanan administrasi inventaris sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- g. perencanaan dan pelaksanaan pengadaan,
- h. pendistribusian, pendayagunaan, dan perawatan sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;

- i. pengusulan dan penyaluran bantuan penunjang di bidang sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas yang berasal dari APBN dan APBD maupun pos-pos anggaran lainnya yang sah;
- j. pemantuan dan evaluasi pemanfaatan bantuan sarana prasarana dan perlengkapan pada lembaga PAUD, TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB;
- k. penyelenggaraan, pemeliharaan, dan rehabilitasi sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- l. pengusulan penghapusan sarana prasarana dan perlengkapan pada lembaga PAUD, TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- m. pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Perlengkapan mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana Bidang Sarana Prasarana dan Perlengkapan sesuai dengan rencana kerja Dinas;
- b. menyusun rencana sosialisasi tentang pedoman perencanaan, tata cara pengusulan, pelaksanaan, pelaporan, pengelolaan sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- c. mengusulkan, menetapkan, dan memproses pengadaan sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- d. mengumpulkan dan mencatat data sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- e. melaksanakan analisis data sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;

- f. melaksanakan pelayanan administrasi inventaris sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- g. menyusun perencanaan dan pelaksanaan pengadaan, pendistribusian, pendayagunaan, dan perawatan sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas;
- h. mengusulkan dan menyalurkan bantuan penunjang di bidang sarana prasarana dan perlengkapan di lingkungan kerja Dinas yang berasal dari APBN dan APBD maupun pos-pos anggaran lainnya yang sah;
- i. memantau dan mengevaluasi pemanfaatan bantuan sarana prasarana dan perlengkapan pada lembaga PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB;
- j. melaksanakan pemeliharaan, dan rehabilitasi gedung pada lembaga PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB serta kelengkapan bangunan lainnya;
- k. mengusulkan penghapusan sarana prasarana dan perlengkapan lembaga PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- l. mengkoordinasikan bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung;
- m. menilai hasil kerja bawahan untuk bahan pengembangan karier;
- n. melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- o. melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.

UPTD adalah unit pelaksana teknis dinas yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang. Kegiatan teknis operasional sebagaimana dimaksud adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Kegiatan

teknis penunjang sebagaimana dimaksud adalah melaksanakan kegiatan untuk mendukung pelaksanaan tugas dinas. Pengaturan tentang UPTD mengenai nomenklatur, jumlah dan jenis, susunan organisasi, tugas dan fungsi ditetapkan dengan Peraturan Bupati tersendiri. Jabatan Fungsional ditetapkan berdasarkan keahlian dan spesialisasi yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Dinas. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Satuan Pendidikan Non Formal dan Informal (PNFI), pendidikan TK, SD dan SMP adalah pelaksana teknis tingkat kecamatan. Satuan pendidikan SMA dan SMK adalah pelaksana teknis tingkat SMA dan SMK. Satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga/Sekolah yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas melalui Kepala UPTD. Satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga/Sekolah yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Pelayanan administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian pada satuan pendidikan SMP, SMA, dan SMK dipimpin seorang Kepala Tata Usaha yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah. Kepala

sekolah dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh 1 Wakil Kepala Sekolah untuk SMP dan 4 Wakil Kepala Sekolah untuk SMA dan SMK atau sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Adapun sumber daya aparatur yang berada di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 4.1

Daftar pegawai Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar

No.	Jabatan	Jumlah orang	Keterangan
1.	Eselon II	1	
2.	Eselon III	5	
3.	Eselon IV	15	
4.	Staf :		
	a. PNS	47	
	b. Kontrak Daerah	15	
	c. Honorer / Sukarela	40	
5.	Kelompok pejabat fungsional	42	
	Jumlah	165	

Sumber : Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar, 2013.

B. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan data-data tentang kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Adapun

pedoman penilaian birokrat adalah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam instansi pemerintah pedoman ini menjadi acuan utama dalam memberikan penilaian bagi seorang PNS. Penilaian yang diberikan harus menganut prinsip-prinsip yaitu :1). Obyektif, 2). Akuntabel, 3). Partisipatif, 4). Transparan. Dalam memberikan penilaian prestasi kerja bagi pegawai negeri sipil maka digunakan dua alat ukur yaitu : 1). Sasaran kerja pegawai (SKP), 2). Perilaku kerja. Dalam memberikan penilaian terhadap sasaran kerja maka harus meliputi aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya.

Adapun yang menjadi temuan dalam penelitian ini adalah penilaian terhadap perilaku kerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar sebagai berikut :

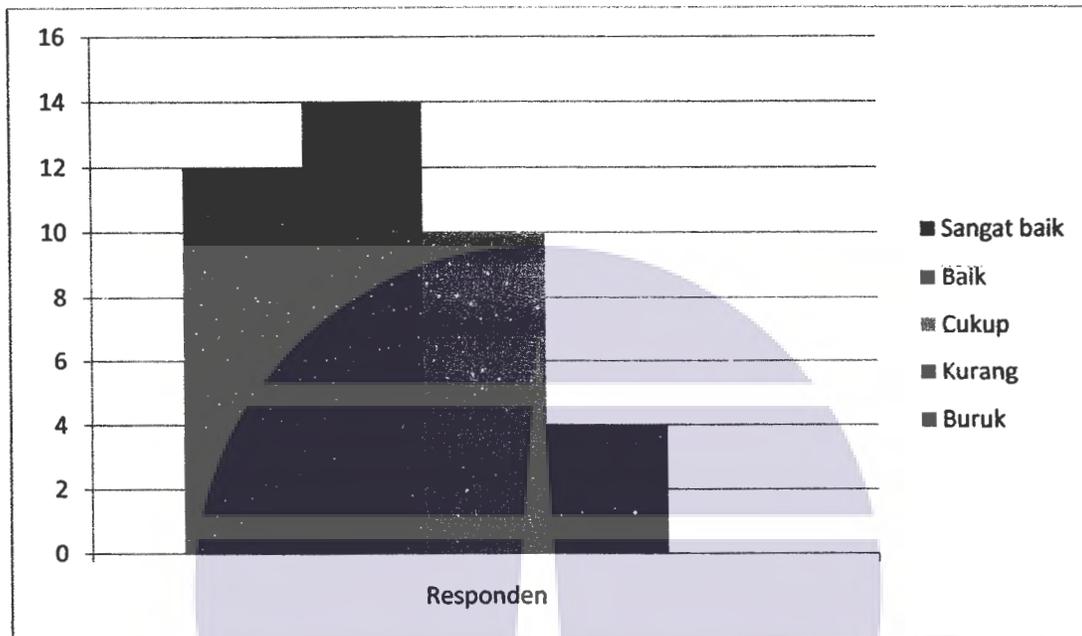
B.1. Orientasi pelayanan

Penilaian kinerja birokrat yang berorientasi pelayanan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar yaitu :

Tabel 4.2

Kinerja birokrat yang berorientasi pelayanan

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	12	14	10	4	0	40
Persentase (%)	30 %	35 %	25 %	10 %	0 %	100 %



Berdasarkan data tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja birokrat dalam memberikan pelayanan kepada seluruh komponen masyarakat yang berurusan dengan Dinas Pendidikan nasional hanya 30 % yang memberikan pelayanan yang terbaik, 35 % yang memberikan pelayanan yang baik, 25 % yang memberikan pelayanan cukup, dan 10 % yang memberikan pelayanan yang kurang.

B.2. Integritas birokrat

Integritas birokrat sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai birokrat Pemerintah Daerah. Integritas akan memberikan penyatuan persepsi dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari dan akan menciptakan kesatuan kerja sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik.

Integritas birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3

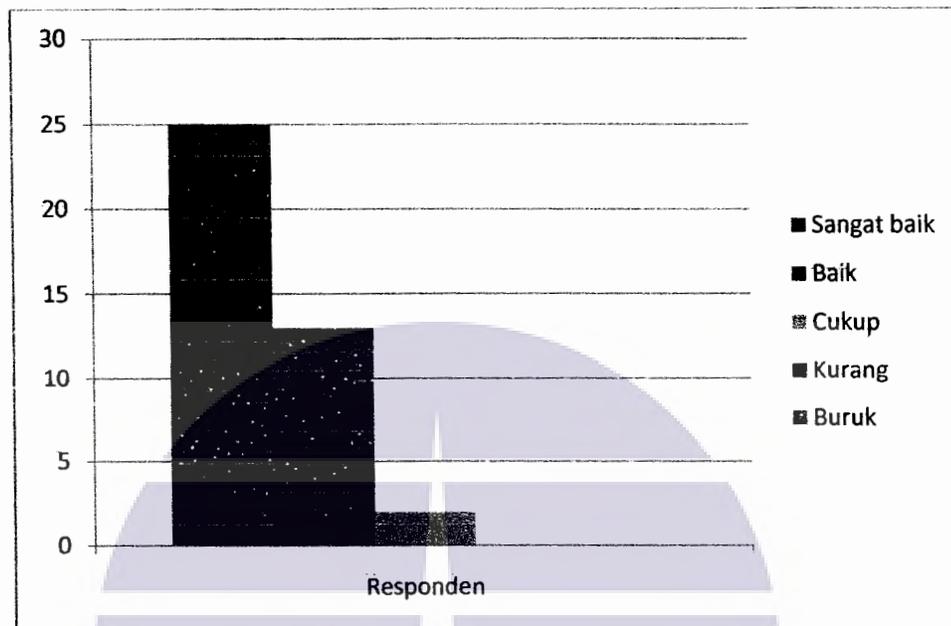
Integritas birokrat dalam menjalankan tugas

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	25	13	2	0	0	40
Persentase (%)	62,5 %	32,5 %	5 %	0 %	0 %	100 %

Adapun perhitungan persentase sebagai berikut:

(Poin indikator/ jumlah total poin)x100

1. Sangat Baik : $(25/40) \times 100 = 62,5$
2. Baik : $(13/40) \times 100 = 32,5$
3. Cukup : $(2/40) \times 100 = 5$
4. Kurang : 0
5. Buruk : 0



Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa para birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dalam menjalankan tugasnya memiliki integritas yang sangat baik, data menunjukkan bahwa 62,5 % birokrat yang memiliki integritas yang sangat baik, 32,5 % birokrat yang memiliki integritas yang baik, 5 % birokrat yang memiliki integritas yang cukup.

B.3. Komitmen birokrat

Dalam menjalankan tugas dan fungsi birokrat sangat membutuhkan sebuah komitmen yang tinggi agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Tabel 4.4

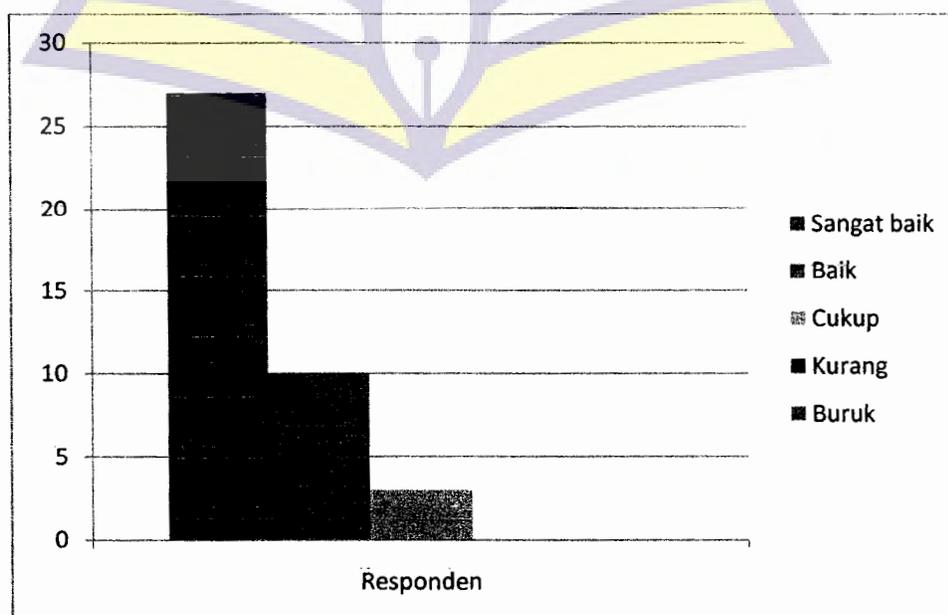
Komitmen birokratdalam bekerja

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	27	10	3	0	0	40
Persentase (%)	67,5 %	25 %	7,5 %	0 %	0 %	100 %

Adapun perhitungan persentase sebagai berikut:

$(\text{Poin indikator} / \text{jumlah total poin}) \times 100$

1. Sangat Baik : $(27/40) \times 100 = 67,5$
2. Baik : $(10/40) \times 100 = 25,5$
3. Cukup : $(3/40) \times 100 = 7,5$
4. Kurang : 0
5. Buruk : 0



Berdasarkan data menunjukkan bahwa komitmen birokrat dalam menjalankan tugas dan fungsinya termasuk dalam kategori sangat baik, dari data ditunjukkan bahwa 67,5 % para birokrat mempunyai komitmen yang sangat baik dalam menjalankan tugas-tugasnya, 25 % birokrat yang mempunyai komitmen yang baik dalam menjalankan tugas-tugasnya dan hanya 7,5 % birokrat yang mempunyai komitmen yang cukup dalam menjalankan tugas-tugasnya.

B.4. Disiplin birokrat

Kedisiplinan menjadi sebuah keharusan yang harus dimiliki oleh birokrat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara. Apabila para birokrat tidak disiplin maka pekerjaannya akan amburadul, kedisiplinan birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5

Kedisiplinan birokrat dalam melaksanakan tugas

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	15	23	1	1	0	40
Persentase (%)	37,5 %	57,5 %	2,5 %	2,5 %	0 %	100 %

Adapun perhitungan persentase sebagai berikut:

$(\text{Poin indikator} / \text{jumlah total poin}) \times 100$

1. Sangat Baik : $(15/40) \times 100 = 37,5$
2. Baik : $(23/40) \times 100 = 57,5$
3. Cukup : $(1/40) \times 100 = 2,5$
4. Kurang : $(1/40) \times 100 = 2,5$
5. Buruk : 0



Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kedisiplinan birokrat pemerintah daerah termasuk kategori baik, karena 37,5 % birokrat mempunyai kedisiplinan yang sangat baik, 57,5 % birokrat mempunyai kedisiplinan yang baik, 2,5 % birokrat yang mempunyai kedisiplinan yang cukup, dan 2,5 % birokrat yang mempunyai kedisiplinan yang kurang.

B.5. Kerjasama birokrat

Kerjasama yang dibangun oleh birokrat pemerintah daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat dibutuhkan terutama dalam melaksanakan pekerjaan yang berat. Banyak pekerjaan yang tidak bisa dikerjakan secara individual, oleh karena itu diperlukan sebuah kerjasama yang baik agar pekerjaan bisa berjalan dengan lancar.

Kerjasama birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.6

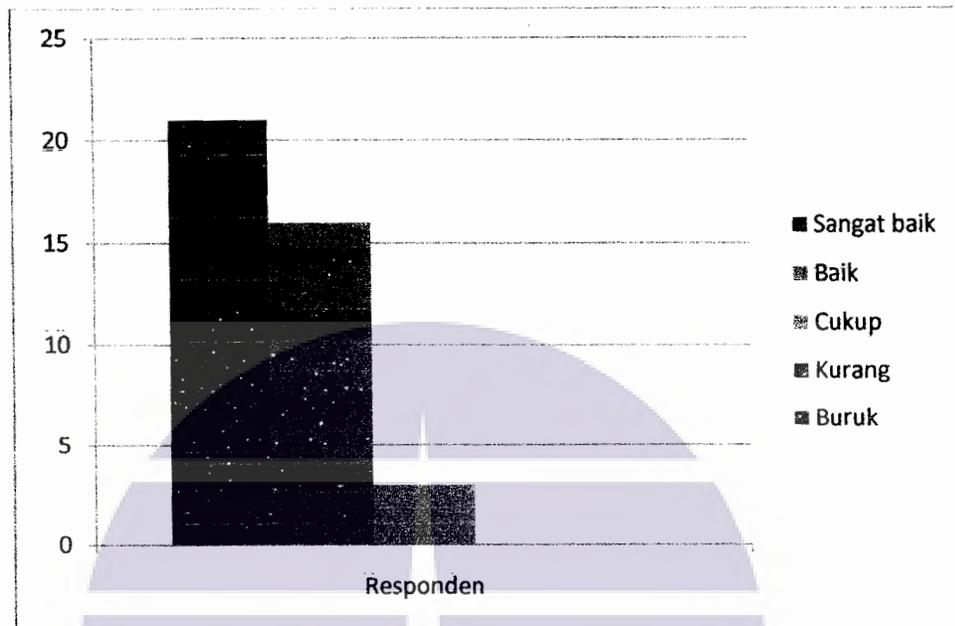
Kerjasama birokrat dalam menjalankan tugas

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	21	16	3	0	0	40
Persentase (%)	52,5 %	40 %	7,5 %	0 %	0 %	100 %

Adapun perhitungan persentase sebagai berikut:

(Poin indikator/ jumlah total poin)x100

1. Sangat Baik : $(21/40) \times 100 = 52,5$
2. Baik : $(16/40) \times 100 = 40$
3. Cukup : $(3/40) \times 100 = 7,5$
4. Kurang : 0
5. Buruk : 0



Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa kerjasama birokrat dalam menjalankan tugas dan fungsi termasuk kategori sangat baik. Sebanyak 52,5 % responden yang mengatakan bahwa kerjasama birokrat termasuk kategori sangat baik, 40 % responden yang mengatakan bahwa kerjasama birokrat yang mempunyai kerjasama yang baik, dan hanya 3 % responden yang mengatakan bahwa kerjasama birokrat yang mempunyai kerjasama yang cukup.

B.6. Kepemimpinan birokrat

Kepemimpinan adalah salah satu unsur yang harus dimiliki oleh seorang birokrat dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepemimpinan menjadi bagian yang menentukan dalam memenage kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai seorang birokrat pemerintah daerah.

Unsur kepemimpinan birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7

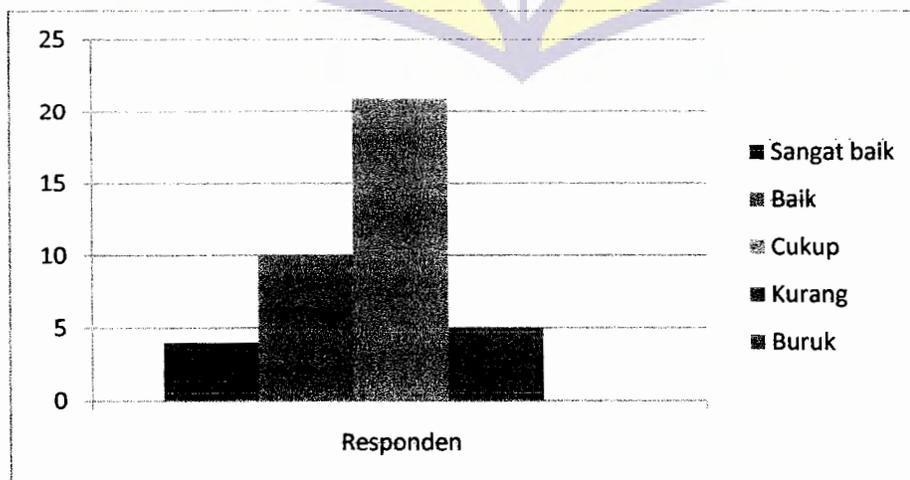
Kepemimpinan birokras dalam menjalankan tugas dan fungsinya

Indikator	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Jumlah
Responden	4	10	21	5	0	40
Persentase (%)	10 %	25 %	52,5 %	12,5 %	0 %	100 %

Adapun perhitungan persentase sebagai berikut:

(Poin indikator/ jumlah total poin)x100

1. Sangat Baik : $(4/40) \times 100 = 10$
2. Baik : $(10/40) \times 100 = 25$
3. Cukup : $(21/40) \times 100 = 52,5$
4. Kurang : $(5/40) \times 100 = 12,5$
5. Buruk : 0



Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh para birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar berada dalam kategori yang cukup. Berdasarkan jawaban responden menunjukkan bahwa hanya 10 % birokrat yang mempunyai kepemimpinan yang sangat baik, 25 % birokrat yang mempunyai kepemimpinan yang baik, 52,5 % birokrat yang mempunyai kepemimpinan yang cukup, dan 12,5 % birokrat yang mempunyai kepemimpinan yang kurang.

B.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Birokrat Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini ditemukan bahwa untuk menganalisis kinerja birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja birokrat yaitu :

B.7.1 Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah unsur kematangan yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Menurut Moenir bahwa kemampuan adalah “mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan sehingga dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan yang diharapkan”. Kemampuan sebagai sebuah keadaan yang dimiliki seorang aparatur sehingga dirinya dapat mengetahui dan melaksanakan sesuatu berdasarkan keahlian dan keterampilannya. Kemampuan aparatur sebagai salah satu modal untuk meningkatkan kinerja dan dapat dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja aparatur.

Kemampuan birokrat merupakan modal dasar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara, seorang birokrat harus memiliki kemampuan baik

secara akademik maupun non akademik. Segala pekerjaan yang dilakukan tanpa didukung oleh unsur kemampuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan secara efektif. Hal ini sesuai keterangan yang disampaikan oleh Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar sebagai berikut :

“Kemampuan para unsur birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional masih kurang jika dilihat dari segi keprofesionalan dan keterampilan yang dimilikinya, karena kebanyakan pegawai terutama pegawai kontrak dan sukarela masih mempunyai kualifikasi pendidikan SLTA sedangkan pegawai negeri sipil masih sangat terbatas jumlahnya’.(Wawancara, Patta Bone, 18 September 2013)

Para birokrat yang ada di Dinas Pendidikan Nasional pada umumnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya hanya bermodalakan kemauan dan pengalaman namun semua tugas-tugas yang diberikan kepadanya bisa diselesaikan. Hal ini berdasarkan keterangan Sekretaris Dinas Pendidikan Nasional yang mengatakan bahwa :

“Rata-rata pegawai baik negeri maupun swasta yang bekerja di Dinas Pendidikan Nasional hanya mengandalkan pengalaman dan kemauan bekerja yang tinggi sehingga segala pekerjaan yang diberikan kepadanya dapat diselesaikan. Disadari bahwa kemampuan secara profesional dan keahlian sangat dibutuhkan di Dinas Pendidikan Nasional untuk melaksanakan tugas-tugas yang semakin berat setiap tahunnya’.(Wawancara, Mustakim, 19 September 2013).

Tingkat kemampuan para pegawai bisa diukur dari segi kualifikasi pendidikan baik formal maupun non formal, namun berdasarkan realitas menunjukkan bahwa tidak ada jaminan bagi pegawai yang berlatar belakang pendidikan dari perguruan tinggi (sarjana) yang tidak mempunyai pengalaman dan keterampilan serta merta mengalahkan pegawai yang hanya tamatan SLTA namun memiliki pengalaman dan keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya.

Kristiadi (1991 : 44) mengatakan bahwa faktor-faktor yang harus diperhatikan untuk mengukur kemampuan aparatur adalah :

- a. Rasio jumlah pegawai dengan jumlah penduduk
- b. Pengalaman kerja pegawai
- c. Golongan kepegawaian
- d. Pendidikan non formal
- e. Pendidikan formal yang dicapai
- f. Kesesuaian antara pendidikan dengan jabatan.

Namun dalam memberikan penilaian kinerja birokrat terdapat indikator – indikator yang digunakan, indikator tersebut akan mengarahkan dan menuntun para birokrat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Adapun indikator tersebut yaitu :

- a. Kemampuan potensi (IQ)

Kemampuan potensi merupakan aspek kemampuan yang ada dalam diri aparatur dan diperoleh dari faktor keturunan.

Kemampuan potensi ini di bagi dalam dua bagian yaitu :

1). Kemampuan dasar umum

Menurut C.P Chaplin dalam Syamsu (2003 : 9) mengatakan bahwa kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara cepat dan efektif. Kecerdasan harus dimiliki oleh setiap aparatur agar dalam menjalankan segala tugasnya dapat berjalan dengan efektif.

2). Kemampuan dasar khusus

Bakat (attitudes) adalah keadaan seseorang yang dengan suatu pendidikan dan latihan dapat memungkinkan mencapai kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus. Bakat adalah faktor bawaan yang dimiliki aparatur ataupun pengaruh dari lingkungan.

b. Kemampuan reality

Kemampuan yang diperoleh melalui proses belajar, pengembangan kemampuan sangatlah diperlukan baik melalui pendidikan ataupun melalui pelatihan-pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari sumber daya aparatur, semakin lama pendidikan dan pelatihan yang diikuti aparatur maka semakin tinggi kemampuan melakukan pekerjaan akan semakin tinggi.

B.7.2 Motivasi (motivation)

Motivasi merupakan perilaku yang ditunjukkan pada sasaran, motivasi berhubungan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi aparatur untuk melaksanakan tugasnya yang ditunjukkan secara terus menerus dan berorientasi pada tujuan, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri aparatur dengan terarah untuk mencapai tujuan.

Pemberian motivasi kepada para birokrat yang ada di Dinas Pendidikan Nasional sangat diperlukan untuk menumbuhkan gairah dalam bekerja. Setiap pegawai membutuhkan motivasi agar merasa tidak jenuh dan mendapat perhatian dari atasannya. Hal ini sesuai dengan keterangan Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar yang mengatakan bahwa :

“Setiap pegawai yang diberi motivasi dalam bekerja maka mereka bersemangat dan sepertinya tidak mengenal capek atau lelah, ada perasaan bangga dalam dirinya ketika senantiasa diberi motivasi. Motivasi yang diberikan menjadi spirit dalam beraktivitas dan menumbuhkan sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya”. (Wawancara, Patta Bone, 18 September 2013).

Sekarang ini ada bentuk motivasi yang sangat jarang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya yaitu motivasi yang berupa reward bagi pegawai yang berprestasi. Pemberian reward kepada pegawai yang berprestasi akan mendorong semua pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya agar dapat berprestasi. Di Dinas Pendidikan Nasional belum pernah memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi, hal ini sesuai keterangan yang disampaikan oleh salah seorang staf yang mengatakan bahwa :

“Pemerintah tidak pernah memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik berupa pemberian jabatan maupun dalam bentuk materi. Pada hal pemberian penghargaan (reward) sangat dibutuhkan para pegawai agar semua pegawai berbondong-bondong untuk berprestasi sesuai dengan bidang tugasnya”. (wawancara, Syafaruddin, 20 September 2013).

Menurut Gibson, Ivanchich, dan Donney dalam Wibowo (2012:123) melihat adanya hubungan antara motivasi dalam kelompok dengan produktivitas. Apabila kelompok berkembang maka usahanya semakin luas untuk menyelesaikan tujuan kelompok, kelompok bekerja dalam kerja sama daripada bersifat kompetitif.

Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai, pengukuran tersebut dihubungkan dengan manajemen kompensasi maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh reward. Reward akan memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

Motivasi dapat diartikan sebagai aparatur yang menafsirkan lingkungan pekerjaannya. Kemampuan kerja yang dilakukan oleh seorang aparatur didasari dengan faktor-faktor apa yang memberikan andil dan berkaitan dengan efek negative terhadap kemampuan aparatur serta apa yang menimbulkan kesungguhan dalam bekerja. Motivasi terdiri dari dua indikator yaitu :

- a). Sikap dapat diartikan sebagai status mental seseorang dan sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata yang berbeda dan tingkat intensitas yang berbeda. Sikap adalah diterminan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sikap adalah perasaan positif atau negatif dan keadaan mental yang selalu disiapkan.
- b). Situasi adalah suasana yang dapat menentukan bagaimana sikap aparatur tersebut, Perilaku manusia banyak dipengaruhi oleh situasi dan kondisi,

Menurut Mangkunegara (2005:61) mengatakan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja aparatur yaitu :

- a). Prinsip partisipasi yaitu upaya memotivasi kerja, aparatur perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.
- b). Prinsip komunikasi yaitu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas sehingga aparatur akan mudah termotivasi dalam bekerja.
- c). Prinsip pendelegasian wewenang yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada aparatur bawahannya untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
- d). Prinsip pemberian perhatian yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan aparatur.

Pemberian motivasi kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang sangat baik berupa reward sebagai sebuah bentuk penghargaan yang tertinggi. Bentuk penghargaan itu akan memotivasi semua pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Namun pemberian reward belum banyak pimpinan yang memberikan kepada bawahannya sehubungan dengan prestasi kerja yang tunjukkannya.

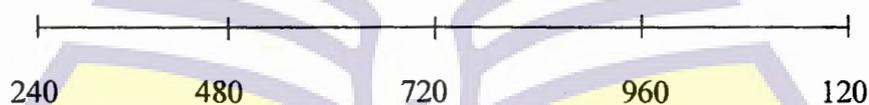
Motivasi lahir dalam diri seorang pegawai untuk melaksanakan sesuatu yang dianggap membawa manfaat dalam kehidupannya sebagai abdi negara (birokrat). Kinerja birokrat menjadi bahan evaluasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara, motivasi kerja menjadi modal dasar dalam menjalankan tugas.

C. Pembahasan Penelitian

Pembahasan penelitian menjelaskan tentang hasil penelitian melalui pengumpulan data dengan menggunakan angket. Hasil pengumpulan angket yang merupakan jawaban dari seluruh pegawai yang mendapat kesempatan untuk menjawab sejumlah pertanyaan mengenai kinerja birokrat Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

Data deskriptif yang ditemukan dibuat dalam bentuk rata skala (scale rating) yang berbentuk angket dengan alternatif jawaban yang diberikan yaitu :

- a. Sangat baik : (91 – ke atas)
- b. Baik : (76 – 90)
- c. Cukup : (61 – 75)
- d. Kurang : (51 – 60)
- e. Buruk : (50 – ke bawah)



Skala tersebut di atas akan dijadikan alat untuk menganalisis hasil temuan dalam penelitian dengan mengacu pada hasil persentase yang diperoleh dari jawaban responden. Rata skala digunakan untuk pengukuran data kuantitatif yang bersifat sederhana, dan hanya mempunyai variabel tunggal. Data-datanya akan dituangkan dalam bentuk tabulasi.

Tabel 4.8

Komponen penilaian kinerja birokrat
pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar

No.	Pernyataan Tentang Kinerja Birokrat	Interval Jawaban				
		SB	B	C	K	BR
1	Orientasi Pelayanan	5	4	3	2	1
2	Integritas	5	4	3	2	1
3	Komitmen	5	4	3	2	1
4	Disiplin	5	4	3	2	1
5	Kerjasama	5	4	3	2	1
6	Kepemimpinan	5	4	3	2	1

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kategori sangat baik dengan persentase 75 % - 100 %, kategori baik adalah 60 % - 74 %, kategori cukup adalah 45 % - 59 %, kategori kurang adalah 30 % - 44 %, dan kategori buruk adalah 15 % - 29 %. Kategorisasi ini menjadi ukuran dalam menafsirkan data-data yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Berdasarkan hasil jawaban dari responden melalui angket yang disebar ke empat puluh (40) orang birokrat.

Adapun yang merupakan temuan dalam penelitian ini akan di analisis kemudian diinterpretasikan dengan menggunakan ukuran atau persentase yang telah dicapai berdasarkan jawaban para responden.

Temuan-temuan dalam penelitian ini akan dianalisis sebagai berikut :

C.1. Orientasi pelayanan

Pelayanan merupakan unsur yang tidak bisa dipisahkan dalam setiap organisasi publik, salah satu keberhasilan dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai abdi negara adalah bagaimana pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau orang-orang yang berhubungan dengan birokrasi. Berdasarkan persentase yang diperoleh menunjukkan bahwa orientasi pelayanan birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada setiap orang dalam menjalankan tugas dan fungsi birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah 30 % jawaban responden mengatakan sangat baik, 35 % responden yang menjawab baik, 25 % responden yang menjawab cukup, dan 10 % responden yang menjawab kurang. Sementara persentase menurut skala rate yang masuk kategori sangat baik adalah 75 %, yang baik adalah 60 %, yang cukup adalah 45 %, yang kurang 30 %, dan yang buruk adalah 15 %. Berdasarkan analisis yang ada maka pelayanan yang diberikan para biorkrat pemerintah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar adalah termasuk kategori **kurang (30 % - 44%)** hal ini berarti bahwa orientasi pelayanan masih perlu ditingkatkan lagi oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar.

C.2. Integritas

Penilaian dalam bidang integritas birokrat dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat diperlukan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik. Integritas merupakan sikap yang harus dimiliki oleh setiap birokrat agar semua

tugas-tugas dan perintah-perintah atasan yang dilaksanakan sehari-hari dapat terlaksana secara efektif.

Berdasarkan data yang ditemukan melalui hasil jawaban responden yang tertuang dalam tabel 4.3. menunjukkan bahwa persentase jawaban responden yang mengatakan sangat baik sebesar 62,5 %, responden yang baik sebesar 32,5 %, dan responden yang menjawab cukup sebesar 5 %. Berdasarkan persentase yang ideal yang mengatakan bahwa 75 % termasuk kategori sangat baik, 60 % termasuk kategori Baik, 45 % termasuk kategori cukup, 30 % termasuk kategori kurang dan 15 % termasuk kategori buruk. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa integritas birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar termasuk kategori baik (60 % - 74 %).

C.3. Komitmen Birokrat

Dalam menjalankan tugas dan fungsi birokrat sebagai pegawai negeri sipil sangat memerlukan sebuah komitmen yang tinggi, komitmen tersebut menjadi sebuah spirit tersendiri bagi seorang birokrat. Komitmen yang tinggi akan memperlancar segala urusan dan kegiatan yang diberikan kepadanya, sekaligus akan memberikan arah dan jalan terhadap pelaksanaan tugas-tugas. Jika seorang birokrat tidak mempunyai komitmen maka pekerjaannya akan amburadul dan kadang salah sasaran.

Komitmen birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar ditemukan data-data melalui jawaban responden yang tertuang dalam tabel 4.4. Data-data yang tertuang dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa 67,5 % dari jawaban responden yang mengatakan bahwa komitmen birokrat sangat baik, 25 % dari jawaban responden yang mengatakan baik, 7,5 % dari

jawaban responden yang mengatakan cukup. Berdasarkan persentase yang ideal yaitu 75 % yang masuk kategori sangat baik, 60 % yang masuk kategori yang baik, 45 % yang masuk kategori cukup, 30 % yang masuk kategori kurang dan 15 % yang masuk kategori buruk. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar termasuk kategori **Cukup(45 % - 59 %)**.

C.4. Disiplin Birokrat

Kedisiplinan birokrat terutama pegawai negeri sipil menjadi harga mutlak, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil mengatakan bahwa pegawai negeri sipil yang tidak masuk kerja selama 46 hari tanpa keterangan maka bisa diusulkan oleh atasannya pemberhentian secara tidak hormat kepada pejabat yang berwenang.

Kedisiplinan birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat dari hasil penelitian ini, di mana hasil jawaban para responden yang tertuang dalam tabel 4.5. yang menunjukkan bahwa 37,5 % yang menjawab sangat baik, 57,5 % yang menjawab baik, 2,5 % yang menjawab cukup, dan 2,5 % yang menjawab kurang. Berdasarkan persentase ideal bahwa kedisiplinan birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional dengan tingkat persentase 57,5 % termasuk kategori **cukup(45 % - 59 %)**.

C.5. Kerjasama Birokrat

Kerjasama merupakan bagian yang tidak dipisahkan dalam diri seorang birokrat, kerjasama adalah sebuah sifat baik dan dapat dapat dimiliki oleh semua orang sebagai makhluk sosial. Namun sifat kerjasama dalam dunia modern semakin hari semakin pudar ditelang oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan

teknologi. Kerjasama akan membuat sebuah pekerjaan yang berat dan rumit akan menjadi ringan dan mudah karena akan ditangani oleh beberapa orang.

Kerjasama birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang tertuang pada tabel 4.6. Data-data yang terdapat dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa 52,5 % dari jawaban responden yang mengatakan sangat baik, 40 % dari jawaban responden yang mengatakan baik, dan 7,5 % dari jawaban responden yang mengatakan cukup. Berdasarkan persentase ideal menunjukkan bahwa kerjasama birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar termasuk kategori **cukup(45 % - 59 %)**..

C.6. Kepemimpinan Birokrat

Kepemimpinan menjadi modal utama dalam melakukan manajemen, setiap birokrat mempunyai bakat kepemimpinan yang di bawa sejak lahir. Potensi ini diberikan kepada setiap orang yang lahir ke dunia ini, kepemimpinan akan membawa sebuah perubahan yang sangat besar dalam menjalankan tugas dan fungsi seorang birokrat. Kepemimpinan akan mengarahkan dan menunjukkan jalan dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai abdi negara.

Kepemimpinan yang dimiliki para birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar dapat dilihat pada hasil jawaban responden melalui angket dalam penelitian ini. Data-data tersebut tertuang dalam tabel 4.7 dengan gambaran bahwa 10 % dari jawaban responden yang mengatakan bahwa kepemimpinan birokrat sangat baik, 25 % yang menjawab baik, 52,5 % yang menjawab cukup, 15,5 % yang menjawab kurang. Berdasarkan persentase jawaban responden dianalisis dengan mengacu pada persentase ideal dimana kepemimpinan

birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar termasuk kategori **cukup (45 % - 59 %)**.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Berdasarkan hasil analisis dari data berupa dimensi kerja yang diolah selama penelitian berlangsung diketahui bahwa:

- Kinerja Birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi pelayanan mayoritas responden menilai bahwa dimensi pelayanan telah terlaksana dengan baik
- Kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi integritas mayoritas responden menilai bahwa dimensi integritas telah terlaksana dengan sangat baik
- Kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi komitmen mayoritas responden menilai bahwa dimensi komitmen telah terlaksana dengan sangat baik
- Kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi disiplin mayoritas responden menilai bahwa dimensi disiplin telah terlaksana dengan baik
- Kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi kerjasamamayoritas

responden menilai bahwa dimensi kerja sama telah terlaksana dengan sangat baik

- Kinerja birokrat pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar pada dimensi kepemimpinan mayoritas responden menilai bahwa dimensi kepemimpinan telah terlaksana dengan cukup baik

2. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini ditemukan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja birokrat Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi

B. Saran

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan adalah:

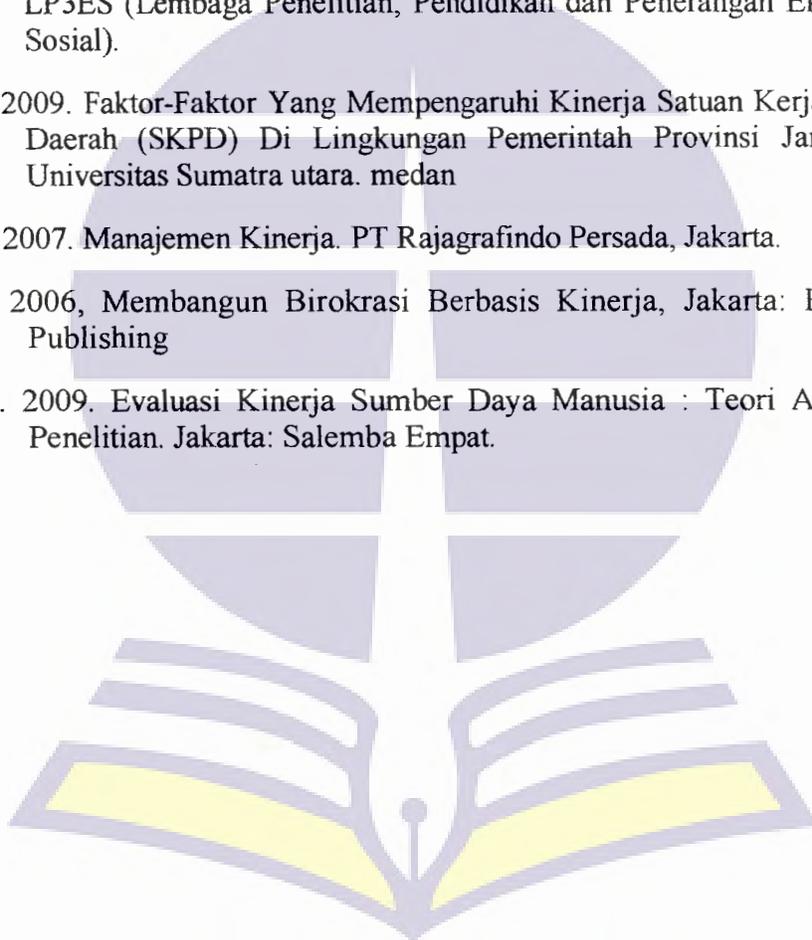
1. Dalam pemberian motivasi kerja hendak kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Selayar memberikan reward bagi birokrat yang mempunyai prestasi yang sangat baik.
2. Pemerintah harus banyak mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional pada khususnya dan dinas-dinas lain pada umumnya.
3. Agar setiap birokrat pada Dinas Pendidikan Nasional lebih memotivasi dirinya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik.
4. Agar birokrat lebih meningkatkan pelayanannya kepada semua orang yang berusahakan dengan Dinas Pendidikan Nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah (1984). Sistem Administrasi Keuangan Negara. Jakarta: Bharata
- Alwi, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan. Kompetitif, BPFE, Yogyakarta
- Andrew E. Sikula, 1981, "Personnel Administration and Human Resources Management". John Wiley & Sons, Inc
- Anselm Strauss & Juliet Corbin. 2010. Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Badudu J.S dan Zain, Sutan Mohammad. (1996). Kamus Umum Bahasa. Indonesia. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Becker, Gary S. 1970. Human Capital: A Theoretical Approach and Empirical Analysis with special Reference to education. New York: Columbia University Press
- C.P. Chaplin. 1975. Dictionary of Psychology. New York. Dell Publishing.
- Davis, Gordon B.. 1998. Kerangka dasar Sistem Informasi Manajemen: Pengantar Seri. Manajemen No: 90. A, PT. Pustaka Binaman
- Denzin dan Lincoln (1994). The Discipline and Practice of Qualitative Research. Second Edition. Thousand Oaks: SAGE
- Dwiyanto, Agus. 2008. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Emzir. 2010. Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data. Jakarta: Rajawali
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996, Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cordoso. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Handyaningrat, Soewarno, 1982, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, CV. Hajimas Agung, Jakarta.
- Hasibuan , Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta

- Ilham Perdana, (2008), Petunjuk Penulisan Ilmiah, Perumusan Masalah, Pengumpulan Data Penelitian, Petunjuk Tata Tulis Ilmiah, Handout Metodologi Penelitian.
- Keban, Yeremias T, 2003. Indikator Kinerja Pemda, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan, Yogyakarta : Fisip UGM
- Koswara, E. 2001, Otonomi Daerah Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat. Jakarta
- Kristiadi.J.B. 1991. Peran aparatur Pemerintah Dalam Era Pembangunan. Bandung. Sesimpol Lembang.
- Kurniawan Agung. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Pembaruan, Yogyakarta
- Lofland & Lofland, 1971 dan 1987, Analyzing Social Settings; A Guide to Qualitative Observation and Analysis, Belmont, CA, Wadsworth.
- Mahsun, Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik,. Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja SDM. Eresco, Jakarta
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Miles, Mathew B. and Michael Huberman. 1984. Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. London: Sage Publication, Inc.
- Moenir, H.A.S, 1995, Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moenir, H.A.S, 2002, Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moleong, L. J. 2005. Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja. Rosdakarya
- Moleong. 2010. Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja. Rosdakarya
- P. Siagian, (1987), Penelitian Operasional : Teori Dan Praktek, Cetakan ke-1
- Poerwadarminta, 1995. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Gramedia.
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. Manajemen Pemerintahan Indonesia. Jakarta.

- Schatzman & Strauss, 1973. Field Research. New York. Prentice Hall
- Sedarmayanti. (2003). Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah. Bandung: Mandar Maju.
- Tjokroamidjojo, B. dan Mustopadidjaya, A.R. (1988). Kebijakan dan administrasi pembangunan: perkembangan teori dan penerapan, Jakarta: LP3ES (Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial).
- Warisno. 2009. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi. Tesis. Universitas Sumatra utara. medan
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Widodo, 2006, Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja, Jakarta: Banyunedai Publishing
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.



LOKASI PENELITIAN



**KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS KINERJA PERILAKU BIROKRAT PEMERINTAH
DAERAH PADA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN
KEPULAUAN SELAYAR**

Kepada Yth:

Bapak / Ibu
Responden
di-

t e m p a t

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas tesis saya pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jurusan Administrasi Publik, maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak / Ibu terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai **“Analisis Kinerja Perilaku Birokrat Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kepulauan Selayar”**. Pengumpulan data ini semata-mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan tesis dan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak / Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak / Ibu berikan juga akan merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat saya,

Baso Daeng

INSTRUMEN KUESIONER PENELITIAN

- IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki b. Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : a. SMU b. D-3 c. S-1 d. S-2 e. S-3
3. Jabatan :
4. Lama Bekerja Tahun : a. 1 – 5 Tahun b. 6 – 10 Tahun c. 11 – 15 Tahun d. Lebih dari 15 Tahun
5. Usia anda Saat ini Tahun : a. < 25 Tahun b. 25 – 35 Tahun c. 36 – 45 Tahun d. 46 – 55 Tahun e. Lebih 55 Tahun

I. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor :
 - a. SB = Sangat baik (5)
 - b. B = Baik (4)
 - c. C = Cukup (3)
 - d. K = Kurang (2)
 - e. Bk = Buruk (1)

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SB	B	C	K	Bk
ORIENTASI PELAYANAN						
1.	Memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan penerima layanan					
2.	Menerapkan pelayanan yang ramah dan sopan terhadap penerima layanan					
3.	Menyediakan segala atribut yang mendukung pelayanan maksimal terhadap penerima layanan					
INTEGRITAS						
1.	Bekerja dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab					
2.	Memberikan informasi yang sebenarnya terhadap hasil pekerjaan					
3.	Bekerja dengan rajin dan tidak menyerah terhadap permasalahan yang dihadapi di tempat kerja					
KOMITMEN						
1.	Memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan posisi jabatan yang diemban					
2.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap hasil kerja yang baik dari pekerjaan yang dibebankan oleh atasan					

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SB	B	C	K	Bk
DISIPLIN						
1.	Datang dan pulang tepat waktu sesuai jam kerja					
2.	Mematuhi tata tertib yang berlaku dengan baik					
3.	Mengenakan atribut sesuai dengan peraturan yang berlaku					
KERJA SAMA						
1.	Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama					
2.	Saling memberikan kontribusi baik tenaga maupun pikiran sesama rekan kerja					
3.	Memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan tim					
KEPEMIMPINAN						
1.	Pimpinan menunjukkan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan					
2.	Selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikir dalam proses pengambilan keputusan					
3.	Menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan					