

**KAJIAN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN LANGKAT**

**TESIS**

**OLEH**

**T. KHADAFI FEBRIAN HADI PRAWIRA  
NPM. 151801095**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

# **KAJIAN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LANGKAT**

## **TESIS**

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



**T. KHADAFI FEBRIAN HADI PRAWIRA**  
**NPM. 151801095**

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

**MEDAN  
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Kajian Efektivitas Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah  
Kabupaten Langkat**

**Nama : T. Khadafi Febrian Hadi Prawira**

**NPM : 151801095**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si**



**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**

**Direktur**



**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Dr. Warjo, MA**

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

Document Accepted 11/5/23

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Teloh diuji pada Tanggal 04 Mei 2018**

---

---

**Nama : T. Khadafi Febrian Hadi Prawira**

**NPM : 151801095**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**

**Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si**

**Pembimbing II : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, M.AP**

**Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M.Si**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 04 Mei 2018

Yang menyatakan,



*[Handwritten signature]*  
**T. Khadafi Febrian Hadi Prawira**

## ABSTRAK

### Kajian Efektivitas Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat

Oleh :

**Nama** : T. Khadafi Febrian Hadi Prawira  
**NPM** : 151801095  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, M.AP

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana efektivitas kinerja pegawai di kantor sekretariat daerah kabupaten langkat dan mengetahui serta menganalisis faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan efektivitas kinerja pegawai.

Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Fokus penelitian ini yaitu hasil kerja, pemanfaatan waktu, sarana dan prasarana, kemampuan beradaptasi, faktor pendukung dan faktor penghambat. Sumber data primer dalam penelitian ini terdiri atas key informan yaitu sekretaris daerah, asisten administrasi dan kabag umum dan perlengkapan yaitu staf SKPD yang secara kebetulan ditemui oleh penulis di kantor sekretariat yang diperoleh melalui metode purposive sampling, dan data sekunder dikumpulkan melalui perpustakaan, observasi, dan penelitian di lapangan. Teknik analisis data yang di gunakan yaitu model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Kajian Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri di Kantor sekretariat daerah sudah cukup efektif seperti yang diharapkan atau diinginkan karena pegawai negeri sipil sudah bisa menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Hal ini dapat di buktikan dengan memanfaatkan waktu kerja, dan kemampuan beradaptasi kerja yang baik antar pegawai yang satu dengan pegawai lainnya meskipun sarana dan prasarana yang ada di Kantor sekretariat masih kurang baik, namun pegawai masih bisa melayani staf pegawai dan masyarakat dengan baik dengan fasilitas yang ada.

**Kata Kunci:** Efektivitas kerja, pegawai negeri sipil

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 11/5/23

## **ABSTRACT**

### ***Study of the Effectiveness of Employee Performance at the Regional Secretariat of Langkat District***

**By :**

**Name** : T. Khadafi Febrian Hadi Prawira  
**NPM** : 151801095  
**Study Program** : Master of Science Public Administration  
**Advisor I** : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si  
**Advisor II** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP

*This study aims to determine how the effectiveness of employee performance in the office of secretariat of the district and find out and analyze factors that inhibit the implementation of employee performance effectiveness*

*This type of research use qualitative method. The focus of this research is the work, the utilization of time, facilities and infrastructure, adaptability, supporting factors and inhibiting factors. Primary data source in this study consist of key informants namely the secretary of the district administrative assistant and head of public and equipment SKPD staff who are accidentally encountered by the author in the office secretariat the perol. Data analysys technique used is interactive model consisting of data reduction and presentation.*

*Based on the result of research that the study of the effectiveness of civil service performance in the office the secretariat of the region is quite effective as expected or desired because civil servants can show maximum result. This can be evidenced by the utilization of working time and adaptability of good work among employes other though facilities and infrastructutre.*

**Keywords :** *work effectiveness, civil servant*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Esa oleh karena-NYA lah penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul **“Kajian Efektivitas Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat”**, merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area (MAP-UMA) Medan.

Dukungan dari berbagai pihak selama penulis mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area Medan hingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Proses penulisan ini telah memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis tentang arti *“Perjuangan, Tantangan, Cobaan dan Kesabaran”* yang selalu menghampiri penulis disetiap tahapan penulisan ini. Oleh karena itu melalui kesempatan ini sepatutnyalah penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof Dr. Retna Astuti K, MS, sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku ketua jurusan Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
2. Bupati Langkat dan Sekretaris Daerah yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi



pada program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area Medan.

3. Kepada kedua orangtua yang selalu memberikan motivasi dan doa agar saya selalu semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Kepada istri saya dr. Sy.Meldasari yang selalu memberikan semangat dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si dan bapak Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP selaku dosen pembimbing yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area atas suasana kekeluargaan dan kebersamaan yang telah tercipta selama mengikuti perkuliahan.
7. Rekan-rekan satu kantor di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat yang banyak memberikan dorongan serta membantu penulis dalam mendapatkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca

akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan Tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam Doa penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Esa.

Medan, April 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN 1</b>	
1.1 Latar Belakang 1	
1.2 Perumusan Masalah 8	
1.3 Tujuan Penelitian 9	
1.4 Manfaat Hasil Penelitian 9	
1.5 Kerangka Pemikiran 9	
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Efektivitas Kinerja Pegawai .....	<b>12</b>
2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Pegawai .....	<b>15</b>
2.1.2 Teori Efektivitas Organisasi .....	<b>16</b>
2.2. Konsep Kinerja .....	<b>19</b>
2.2.1 Penilaian Kinerja Pegawai .....	<b>28</b>
2.2.2 Pentingnya Penilaian Kinerja Pegawai .....	<b>28</b>
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai .....	<b>29</b>
2.3. Pengertian Pegawai Negeri (Aparatur Sipil Negara) .....	<b>30</b>
2.3.1. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	<b>31</b>
2.3.2. Indikator Kinerja dalam Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) .....	<b>31</b>
2.4. Kajian Penelitian yang relevan (Penelitian sebelumnya) .....	<b>32</b>

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
3.2 Bentuk Penelitian .....	34
3.3 Populasi dan Sampel .....	35
3.3.1 Populasi .....	35
3.3.2 Sampel .....	35
3.3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.4 Defenisi Konsep dan Definisi Operasional .....	38
3.4.1 Definisi Konsep .....	38
3.4.2 Definisi Operasional .....	39
3.5 Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Langkat .....	41
4.2 Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat .....	43
4.3 Hasil Penelitian .....	47
4.3.1 Efektivitas Dalam Bekerja Sama .....	47
4.3.2 Efektivitas Dalam Memanfaatkan Waktu.....	48
4.3.3 Efektivitas Dalam Penggunaan Sarana Dan Prasarana .....	49
4.3.4 Efektivitas Dalam Kemampuan Adaptasi Kerja .....	50
4.3.5 Faktor Penghambat Efektivitas Kinerja .....	51
4.3.6 Faktor Pendukung Efektivitas Kinerja .....	52
4.4 Pembahasan .....	52
<b>BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>54</b>
5.1 Simpulan .....	54
5.2 Saran .....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>57</b>

**LAMPIRAN**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

## DAFTAR TABEL

### HALAMAN

Tabel 4.1. Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Langkat .....	42
Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Menurut Jabatan .....	44



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Proses pembangunan nasional yang berlangsung sekarang ini sedang mengalami pergeseran dari sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama. Oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah. Birokrasi pemerintahan atau aparatur negara dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan memiliki posisi dan peran strategis dalam pelaksanaan pembangunan di suatu negara.

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam UUD Negara. Di dalam penyelenggaraan urusan pemerintah daerah, maka harus adanya

suatu organisasi yang terpusat, yaitu Sekretariat Daerah. Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan Sekretariat Daerah di kab/Kota, yaitu sebagai wadah yang dimana akan menjadi pusat koordinasi antara pemerintah untuk melaksanakan kegiatan pemerintahan. Sekretraiat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan daerah yang di pimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretaris Daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Namun selama roda pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat sudah berjalan, masih ada saja peneliti mendengar bahwasanya kinerja pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat masih kurang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya dan memberikan pelayanan. Realitas kinerja pegawai di lingkungan Kantor sekretariat daerah kabupaten langkat masih belum seperti yang diharapkan Terutama memberi pelayanan kepada masyarakat maupun kepada pegawai dinas SKPD yang sering berurusan dan berkoordinasi ke lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. Dalam sistem pelayanan, berdasarkan pengamatan di lapangan dan segi disiplin waktu bekerja masih ditemukannya pegawai yang kurang menggunakan waktu secara baik, masih kurang disiplinnya jam kerja yang di terapkan oleh pegawai sekretariat, hal ini dilihat dari masih adanya pegawai hadir lewat dari waktu yang ditentukan misalnya seharusnya jam masuk kantor adalah pukul 07.30 WIB pagi tetapi hadir

ukul 09.00 WIB dan makan siang dan istirahat pukul 12.00-13.30 WIB

tetapi pada kenyataannya masih ditemukannya pegawai yang masuk kembali ke kantor pukul 15.00 WIB, apel pagi yang tidak diikuti secara disiplin, sehingga pada saat ada masyarakat maupun staf pegawai dinas lain yang ingin menanyakan perihal surat dan berkoordinasi pada jam yang seharusnya itu masih jam kerja, ada beberapa pegawai yang sudah mendahului meninggalkan pekerjaan di kantor. Akibat sikap perilaku seperti itulah banyak terjadinya insubkoordinasi yang terjadi antara kegiatan di lingkungan dan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai sekretariat. Selain itu juga sering terjadi kesalahpahaman yang terjadi antara pegawai maupun instansi. Hal ini sangat bertentangan dengan UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 pasal 23 tentang menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan. Sekarang ini perubahan demi perubahan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai selalu menjadi fokus utama dalam meningkatkan pelayanan prima bagi masyarakat maupun pegawai, hal ini dipandang penting guna meningkatkan kinerja para pegawai sekretariat daerah kabupaten langkat.

Uraian tentang kemajuan efektivitas kinerja pegawai di atas dalam memajukan organisasi, dapat dilihat pada berbagai kegiatan penggalangan pelatihan ketatausahaan pada lembaga pemerintah maupun swasta. Efektivitas menitik beratkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat waktu, sehingga tidak terjadi banyaknya pengeluaran biaya, waktu, dan tenaga. Terciptanya Efektivitas Kinerja yang baik diharapkan mampu untuk dapat meningkatkan kepercayaan, kelancaran, pelayanan terhadap masyarakat



secara baik dan tepat. Keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintah maupun swasta dalam meningkatkan profesionalitas kerja dalam organisasi. Tujuan utama dari perkembangan pelayanan administrasi melalui efektivitas kinerja pegawai adalah bagaimana upaya suatu instansi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang baik dan tepat guna bagi masyarakat, khususnya aparatur pemerintah agar lebih handal, professional, efektif dan efisien serta tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat serta bagaimana menyikapi dinamika proses perubahan lingkungan yang strategis yang bermutu dan mempunyai nilai positif dalam memberikan pelayanan yang baik bagi peningkatan pelayanan.

Sampai saat ini aparat birokrasi pemerintah belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan. Kondisi ini dapat dilihat dari berbagai keluhan dan laporan masyarakat sehingga berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan semuanya bermuara pada krisis kepercayaan.

Pelayanan publik yang memberikan kepuasan kepada pengguna jasa publik, haruslah menjadi obsesi aparatur, karena fungsi pelayanan, telah merupakan komitmen moral aparatur, sebagaimana tertuang dalam Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia, yang merupakan kode etik Pegawai Republik Indonesia. Adapun salah satu isinya mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat diatas kepentingan pribadi dan golongan. Sehubungan dengan permasalahan yang dikemukakan diatas, peneliti ingin melihat fungsi pelayanan publik, dilihat dari UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Undang-

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23

undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Variabel tersebut dihubungkan dengan efektivitas birokrasi pemerintah daerah. Asumsi yang digunakan yaitu bahwa rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan akibat dari rendahnya pemahaman aparatur pemerintah daerah dalam mengimplementasikan kebijakan yang sesuai dengan pedoman dan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga menyebabkan rendahnya efektivitas birokrasi pemerintah daerah. Bagi Sekretariat Daerah sebagai organisasi bahwa untuk melaksanakan Pasal 4 Peraturan Daerah Kabupaten Langkat Nomer 6 tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah, perlu diatur lebih lanjut mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dan unit kerja di bawahnya dengan Peraturan Bupati. Maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Menurut Simamora (2003:45), Kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika di bandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Hal ini juga di dukung oleh pendapat Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja pegawai mengacu pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan. Informasi mengenai Efektivitas kinerja pegawai dan faktor-faktor pendukung dan penghambat terhadap efektivitas pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu Efektivitas dan Efisiensi, Otoritas (wewenang), Disiplin, Inisiatif. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From repository.uma.ac.id 11/5/23

masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Indikator Kinerja Pelayanan Publik , yaitu Keterbukaan, kemudahan, kepastian, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas, keamanan, kompensasi, sistem penanganan keluhan. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik. Pada sisi lain perkembangan dan perubahan yang diakibatkan oleh globalisasi yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan seperti disektor ekonomi, investasi, barang dan jasa, menjadikan para pelaku birokrasi (aparatur) semakin ditantang dan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanannya kepada masyarakat. Pada tataran inilah, kinerja birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Sesuai latar belakang penelitian seperti diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan judul penelitian sebagai berikut : “Kajian Efektivitas Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.

Saat ini Pemerintah Daerah merupakan organisasi publik pada tingkat lokal yang semakin penting peranannya dalam pembangunan atau pelayanan kepada masyarakat, sehingga penilaian kinerja aparat birokrasi itu sendiri menjadi penting. Berdasarkan pada pemikiran tersebut, maka pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa efektifkah pelaksanaan pelayanan tugas dan fungsi yang diberikan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat ?.

2. Faktor apa yang menjadi penghambat kinerja pegawai di Sekretariat dan faktor pendukung untuk berjalannya kinerja yang baik?.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dan manfaatnya adalah :

1. Untuk mengetahui efektivitas kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat.
2. Untuk mengetahui faktor – faktor yang menjadi penghambat dan pendukung kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat.

### 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah :

- a. **Manfaat akademis** : yaitu Diharapkan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu Administrasi Negara dalam pembuatan karya ilmiah.
- b. **Manfaat praktis** : yaitu Untuk memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi pemerintah khususnya pada Kantor sekretariat kabupaten langkat dalam meningkatkan Efektivitas kinerja Pegawai.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau tingkat pencapaian hasil oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, melalui tingkat efektivitas,

Kualitas layanan serta responsivitas yang diterapkan dalam rangka upaya mencapai

tujuan suatu organisasi. Dalam konteks lokus penelitian ini yaitu sekretariat daerah Kabupaten Langkat.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Ada 3 (tiga) persyaratan penting dalam mengadakan kegiatan penelitian menurut Arikunto (1993) yaitu :

“Sistematis, berencana dan mengikuti konsep ilmiah. (1) Sistematis artinya dilaksanakan menurut pola tertentu, dari yang paling sederhana sampai kompleks hingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (2) Berencana artinya direncanakan dengan adanya unsur kesengajaan dan sebelumnya sudah dipikirkan langkah-langkah sebelumnya. (3) Mengikuti konsep ilmiah artinya mulai awal sampai akhir kegiatan penelitian mengikuti cara-cara yang sudah ditentukan, yaitu prinsip memperoleh ilmu pengetahuan”.

Menurut Surakhmad (1978), penyelidikan deskriptif ditujukan kepada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Sedangkan metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (1993:2) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis / lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat dicermati. Sedangkan oleh Simon (dalam Surachmad, 1980 : 193) mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskripsi holistik objek penelitian secara akurat. Sedangkan Ary *et al* menyatakan bahwa *kualitative descriptive research aim is to describe “what exist” with respect to variables in or conditions in a situations* ” atau penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendiskripsikan variabel atau kondisi apa yang ada pada situasi tertentu.

Biasanya dalam penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara

empiris. Bogman dan Taylor (1975 : 5) menyebutkan sebagai **paradigma yang**



berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (utuh) dalam Moleong (1998 : 13). Menurut Surachmad (1980 : 131), bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah pada masa sekarang dengan cara menuturkan dan menafsirkan data yang ada. Pelaksanaan metode tersebut tidak terbatas pada pengumpulan data dan penyusunannya, tapi juga meliputi analisa dan interpretasi data tersebut.

Menurut Moleong (1995), bahwa penelitian diskriptif atau penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut :

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penangan pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

## 2.1 Efektivitas Kinerja Pegawai

Efektivitas kinerja merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Berbagai literatur, konsep yang membahas efektivitas kinerja menunjukkan hasil yang dicapai dalam arti bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan

hasil yang baik. Jelasnya jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya dapat disebut efektif.

Hal ini dijelaskan oleh Emerson dalam Handyaningrat (1990:16) bahwa:

*Effectivitas is a measuring in term attaining prescribed goals or objective* (Efektivitas adalah pengukuran dalam arti pencapaian sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya).

Sementara T. Hani Handoko (2003:54) efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian teori di atas, dapat dijelaskan bahwa Efektivitas kerja sangat penting peranannya sebagai salah satu cara dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab dalam kerja.

Pentingnya peranan penggunaan efektivitas kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Dengan efektivitas kinerja pegawai dapat memastikan pemahaman para pelaksana kerja dalam menyelesaikan tugasnya, guna pencapaian kerja yang lebih efektif dan efisien.
- b. Mempermudah segala pencapaian tugas sesuai rencana kerja yang disepakati dan ditetapkan sebelumnya.
- c. Memonitori dan mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan kerja yang lebih baik dan tepat dalam efisiensi kerja.

- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan tugas yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk terciptanya kinerja yang efektif dalam menyelesaikan tugas maka setiap satuan organisasi kerja harus : a) Membuat komitmen dalam aturan kerja dalam satuan kerja organisasi. Sedangkan satuan kerja organisasi adalah segera memulai upaya efektivitas dan mengefisiensikan kinerja dan tidak perlu mengharap mengaktifkan dan mengefisiensikan kinerja akan berjalan dengan baik, tetapi lebih pada bagaimana menerapkan efektifitas kerja yang baik dalam organisasi, b) Perlakuan efektif dan efisiensi kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan. Efektif dan efisiensi dalam kerja merupakan suatu proses yang bersifat tentative (berubah-ubah). Proses ini merupakan suatu cerminan dari upaya satuan organisasi kepada pegawai guna pengembangan kinerja yang lebih efektif.

Menurut Yazid (2009:49), dalam melihat efektivitas kerja seseorang pimpinan perlu memperhatikan :

1. Kualitas kerja yang meliputi ketelitian, ketepatan, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja yang meliputi jumlah output, baik output rutin maupun output ekstra.
3. Ketepatan waktu, apakah dalam pekerjaan itu telah sesuai dengan waktu standart yang telah ditentukan lebih cepat atau malah lebih lambat.
4. Sasaran, bahwa apa yang telah dikerjakan telah sesuai dengan sasaran

Menurut Hasibuan (2005:96) indikator-indikator kinerja pegawai yang dinilai ada 8(delapan) yang terdiri dari:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi Kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Kedisiplinan
- e. Kejujuran
- f. Kerja sama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan

### **2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Pegawai**

Menurut Siagian dalam bukunya kiat meningkatkan produktivitas kerja (2002: 4) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

1. Faktor motivasi
2. Faktor kemampuan
3. Ketepatan penugasan

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja karyawan berhasil dilakukan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi, yaitu :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23

1. Waktu
2. Tugas
3. Produktivitas
4. Motivasi
5. Evaluasi Kerja
6. Pengawasan
7. Lingkungan Kerja
8. Penglengkapan dan Fasilitas

### 2.1.2 Teori Efektivitas Organisasi

Bila mengikuti tentang teori efektivitas organisasi, maka perspektifnya tidak akan terlepas dari penilaian yang kita buat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Karena keefektifan organisasi merupakan fungsi keefektifan individu dan kelompok (Gibson, et.al, 1995 : 52). Lebih lanjut Gibson (1995 : 27) menyebutkan bahwa terdapat dua pendekatan dalam mengidentifikasi keefektifan, yaitu : pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem.

Pendekatan menurut tujuan adalah untuk merumuskan dan mengukur keefektifan melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan usaha kerjasama. Sedangkan pendekatan teori sistem menekankan pada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan (Gibson, 1995 : 29).

Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Menurut pandangan ini, efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Dalam hal ini, jika misalnya keuntungan lebih besar, maka berarti organisasi makin efektif. Dari sisi lain, organisasi dapat dikatakan efektif bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun. Dengan perkataan lain, menurut teori ini efektivitas organisasi ditentukan oleh efesiensinya (Indrawijaya, 1966 : 252).

Etzioni (dalam Indrawijaya, 1966 : 227) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya "System Model" mencakup empat kriteria sebagai berikut :

- a. Kriteria adaptasi ; yang mempersoalkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
- b. Kriteria integrasi ; yaitu pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya
- c. Kriteria motivasi anggota ; dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi
- d. Kriteria produksi ; yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi

Para ahli manajemen sependapat, bahwa efektivitas merupakan tugas utama suatu manajemen. Terdapat berbagai ukuran tentang efektif tidaknya suatu

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

organisasi. Ada yang mengemukakan efektivitas itu sebagai mendapat keuntungan yang banyak, tetapi ada juga efektivitas itu diukur dengan jumlah barang atau kualitas pelayanan yang dihasilkan (Steers, 1965 : 70). Para pengamat organisasi sering berasumsi bahwa untuk mengidentifikasi kriteria penilaian efektivitas adalah hal yang mudah, padahal kriteria itu sendiri sebenarnya tidak bisa diukur (*intangible*) (Steerr, 1965 : 70).

Menentukan efektivitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyerderhanakan hakikat penilaian efektivitas organisasi. Kita mengetahui bahwa tiap organisasi mempunyai beberapa sasaran dan diantaranya sering terdapat persaingan. Persoalannya ialah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumber daya dan dana yang tersedia.

Tidak semua kriteria sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Keinginan untuk meningkatkan keuntungan, umpamanya dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini seringa menyebabkan timbulnya efek samping, yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi

Pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi dan sebagainya. Contoh pengukuran seperti ini sering disebut dengan "*multiple factor model*" penilaian organisasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

## 2.2. Konsep Kinerja

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun seyogianya definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu “performance”. *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja pegawai sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh S. Sloma dalam Prawirosentono sebagai berikut :

1. *Sets goals and performance criteria* artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
2. *Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria* artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
3. *Give regular objective feed back so that people know share they stand in the work* artinya pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.
4. *Uses techniques of paticipative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work* artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan

dengan lebih baik.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

5. *Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates* artinya dalam hal ini antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja juga dapat dilihat dari disiplin para pegawai. Dapat dilihat dari PP Nomor 53 tahun 2014 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dengan diberlakukannya PP Nomor 53 tahun 2014 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu alat atau peraturan yang diharapkan dapat menjadikan PNS atau ASN lebih mengerti tugas mereka sebagai abdi negara yang bekerja untuk kepentingan umum maupun masyarakat. Sesuai dengan PP Nomor 53 tahun 2014 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Bab II kewajiban dan larangan, pasal 3 angka 11: “Setiap PNS wajib masuk kerja dan menaati peraturan jam kerja”. Apabila kewajiban tersebut dilanggar akan dikenakan sanksi berupa :

1. Hukuman Disiplin Ringan, terdiri atas :
  - a. Teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja;
  - b. Teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja;
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 (sebelas) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.
2. Hukuman Disiplin sedang terdiri atas :

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 sampai 20 hari kerja;
  - b. Penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 21 sampai 25 hari kerja;
  - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selanjuta satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 26 sampai 30 hari kerja.
3. Hukuman Disiplin Berat terdiri atas:
- a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 31 sampai 35 hari kerja;
  - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 36 sampai 40 hari kerja
  - c. Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 41 sampai 45 hari kerja;
  - d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 hari kerja atau lebih.

Dengan ditetapkannya PP Nomor 53 tahun 2014 tentang disiplin pegawai negeri sipil diharapkan kepada seluruh pegawai/aparatur mempedomani dan menaati peraturan tersebut.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi public yaitu :

### 1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

### 2. Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

### 3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

### 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 (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

### 5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

### 1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

### 2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (Repository.uma.ac.id) 11/5/23

### 3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

### 4. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan

membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami, Parasuraman dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 15 Tahun 2014 telah memberikan pedoman standar pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Komponen Standar Pelayanan sebagaimana diatur dalam Undang – undang Nomor 25 Tahun 2009, di dalam peraturan ini dibedakan menjadi dua bagian yaitu:

A. Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan (*service delivery*) meliputi:

- 1) Persyaratan
- 2) Sistem, mekanisme dan prosedur
- 3) Jangka waktu pelayanan
- 4) Biaya/tarif

5) Produk pelayanan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



6) Penanganan pengaduan, saran dan masukan

B. Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses pengelolaan pelayanan di internal organisasi(manufacturing) meliputi:

- 1) Dasar hukum
- 2) Sarana dan prasarana,fasilitas
- 3) Kompetensi pelaksana
- 4) Pengawasan internal
- 5) Jumlah pelaksana
- 6) Jaminan pelayanan
- 7) Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan
- 8) Evaluasi kinerja pelaksana

### 2.2.1 Penilaian Kinerja Pegawai

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen dalam memberdaya manusia sependapat bahwa penilaian presentasi para pegawai merupakan bagian terpenting dari seluruh proses ke karyawan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional ditetapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan dan kekurangan dan kelebihan nya bermanfaat untuk menemukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

### 2.2.2 Pentingnya Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja/kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

manusia adalah sangat penting artinya dalam hal ini mengingat bahwa dalam

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23

kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang aktif dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja.

Menurut Notoadmodjo (2003:141) asumsi-asumsi tentang perilaku manusia ada 5 (lima) yaitu:

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai maksimal. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas yang baik
2. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinilainya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
3. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
4. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang rutin tanpa informasi.

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan pemimpin dan berikan umpan balik kepada para pegawai tentang kegiatan mereka.

### **2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler (teratur) bertujuan melindungi lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya.

Menurut Notoadmodjo (2003:142) mengemukakan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja
2. Kesempatan kerja yang adil
3. Kebutuhan pelatihan pengembangan
4. Penyesuaian kompensasi
5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi
6. Kesalahan-kesalahan desain pelayanan
7. Penyimpangan, proses rekrutmen dan seleksi

### **2.3. Pengertian Pegawai Negeri ( Aparatur Sipil Negara )**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwa ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, perekat dan pemersatu bangsa. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggara tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Jabatan ASN terdiri dari :

- a. Jabatan administrasi
- b. Jabatan fungsional
- c. Jabatan pimpinan tertinggi.

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat setiap pegawai negeri harus mampu meletakkan kepentingan negara dan masyarakat diatas kepentingan pribadi dan golongan. Sebagai abdi negara seorang pegawai negeri juga wajib setia dan taat kepada UUD 1945 dan pancasila, kepad negara, dan kepada pemerintah.

### **2.3.1. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Terkait dengan penilaian kinerja, dalam pasal 75 UU ASN disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari PNS itu sendiri secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu pertama, sasaran kinerja pegawai yang melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Kedua, perilaku kerja yang diukur dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

### **2.3.2. Indikator Kinerja dalam Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran (2 Januari) yang di dalamnya memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

Penentuan indikator kinerja pegawai didalam SKP idealnya merupakan indikator yang didasarkan pada pembagian habis beban kerja kepada masing-masing pegawai pada sub bagian ataupun sub bidang dalam organisasi. Indikator kinerja pegawai tersebut harus mengacu kepada apa yang menjadi target capaian dari indikator kinerja sub bagian ataupun sub bidang organisasi. Dengan diberlakukannya pengukuran indikator kinerja pegawai ini dalam SKP, diharapkan masing-masing pegawai memiliki tanggung jawab menjalankan tugas pokok dan fungsinya selaku PNS/ASN. Pegawai akan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk dapat mewujudkan target indikator kinerja dalam SKP.

#### **2.4. Kajian Penelitian yang relevan (Penelitian sebelumnya)**

Berdasarkan dari hasil penelitian Masrinda Abd.Rahman (2013), yang berjudul Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Dumbo Raya Kota Gorontalo, menunjukkan bahwa faktor motivasi, faktor kemampuan dan faktor penugasan sangat mendorong Efektivitas Kinerja di Kantor Kecamatan Dumbo. Hasil penelitian ini berhubungan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga faktor.

Misnawati melalui penelitiannya (2016), tentang Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Marangkayu Kabupaten Kutai Kertanegara berhasil mengemukakan bahwa indikator Efektivitas dalam melakukan kerja sama, Efektivitas dalam Pemanfaatan Waktu, Efektivitas dalam penggunaan Sarana dan Prasarana, Efektivitas dalam Kemampuan Adaptasi Kerja dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

meningkatkan Efektivitas Kerja pegawai. Hal ini sedikit berbeda dengan teori

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

yang di ungkapkan Yazid (2009:49), dalam melihat efektivitas seseorang perlu diperhatikan kualitas dan kuantitas kerja, selain itu ketepatan waktu dan sasaran juga perlu diperhatikan, guna untuk mencapai tujuan sasaran kinerja



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. Penelitian lapangan dilaksanakan mulai tanggal 15 Februari 2017 sampai dengan tanggal 17 April 2017.

#### **3.2 Bentuk Penelitian**

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian hendaknya dilakukan dengan cermat dan teliti, agar hasil yang diperoleh tepat dalam penelitian kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan seksama dalam menentukan jenis data, sumber data, cara mengumpulkan data, tujuan penelitian dan teknik analisa data.

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang saya gunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Sedangkan menurut Sugiono (1992) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Lokasi penelitian ini adalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat, Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Langkat (Perda) Nomor 1 tahun 2015 tentang perubahan atas peraturan daerah kabupaten langkat Nomor 23 tahun 2007 tentang pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat, bahwa Sekretariat Kabupaten Langkat terdiri dari 8 (delapan bagian) yaitu, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Perekonomian, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Kesejahteraan social, Bagian Umum dan Perlengkapan, Bagian Humas dan Protokol, Bagian Penyusunan Program dan Keuangan. Kesemuanya melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan terhadap masyarakat, sehingga yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat, jumlah populasi secara keseluruhan sebanyak 183 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Variabel dalam penelitian ini adalah yang menjadi objek pengamatan penelitian atau merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti, dalam hal ini adalah efektivitas kinerja pegawai di Setda Kabupaten Langkat. Berdasarkan teori Emerson dalam buku Handyaningrat (1990:16) dan T. Hani Handoko (2003:54), yang penulis kutip dari pendapat mereka adalah efektifitas kerja sangat penting peranannya dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab. Maka dalam penelitian ini penulis menetapkan variabel dependen adalah efektivitas kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat



Unit analisa pada penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat sebagai suatu organisasi. Dalam penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi. Metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (1993:2) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku yang dapat dicermati. Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, maka diperlukan beberapa informan kunci (key informan) dan pengguna jasa atau pelayanan (user) yang dapat memberikan gambaran situasi dan kondisi yang sebenarnya. Mengingat banyaknya instansi yang menjadi objek penelitian, maka dalam penelitian ini penetapan sampel secara *proporsional random sampling* sebesar 50% dari populasi sample. Untuk itu maka responden dalam penelitian ini akan diambil secara *purposive* meliputi :

a. Key Informan ( informan kunci )

Pegawai Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat :

- 1) Sekretaris Daerah;
- 2) Asisten Administrasi;
- 3) Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan
- 4) Staf bagian Sekretariat Daerah

b. User (Pengguna jasa / pelayanan)

Staf pegawai dari 28 SKPD yang langsung berhubungan dengan pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat sebanyak 56 pegawai dari setiap SKPD 2 orang.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

### 3.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. Adapun data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain :

#### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record (Moleong, 1999 : 161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu. Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada Bagian-Bagian dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. Disamping dokumentasi yang terdapat pada kantor-kantor tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

#### 2. Wawancara (*Indept Interview*)

Teknik wawancara (*indept interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap pegawai pada setda Kabupaten Langkat, yang dipilih secara “purposive”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta preferensi kinerja aparat birokrasi. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

### 3. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan fenomena yang secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan (Thoha, 1989). Dengan adanya observasi langsung diharapkan akan lebih melingkupi teknik wawancara yang diperkirakan sulit untuk dipertanyakan serta untuk memperkuat dan membenarkan data yang terkumpul melalui teknik wawancara. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada.

## 3.4 Defenisi Konsep dan Definisi Operasional

### 3.4.1 Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ini meliputi :

1. Kinerja (performance) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (degree of accomplishment) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan memperhatikan aspek efektivitas, kualitas layanan serta responsivitas dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
2. Efektivitas kerja adalah keadaan dimana para pegawai dapat menyelesaikan seluruh tugas atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain efektivitas kerja merupakan **suatu kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai sasaran organisasi sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.**

### 3.4.2 Definisi Operasional

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasikan dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun. Masri Sangarimbun dan Sofian Effendy, mengatakan bahwa “dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.” (1987 ; 23).

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam definisi operasional. Dalam Setiap penelitian, penentuan ruang lingkup adalah salah satu langkah penting yang harus dilakukan. Bila hal ini tidak dilakukan maka peneliti kemungkinan besar akan selalu tergođa untuk terus mengali data-data yang sebenarnya kurang berkaitanya dengan tujuan dan masalah inti penelitian, (Suyanto dan Sutinah, 2006:21). Sesuai dengan tujuan pengujian mengenai deskriptif atau penggambaran ataupun menuliskan tentang “Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil”, maka indikator-indikator yang akan diselidiki oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil :
  - a. Efektivitas dalam melakukan kerja sama
  - b. Efektivitas dalam Pemanfaatan Waktu
  - c. Efektivitas dalam penggunaan Sarana dan Prasarana
  - d. Efektivitas dalam Kemampuan Adaptasi Kerja

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

### 2. Faktor Penghambat dan Faktor pendukung

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

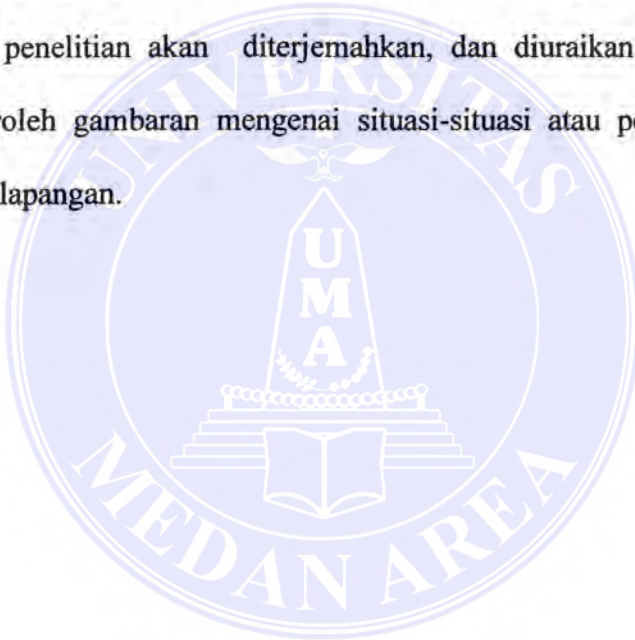
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

### 3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data akan dianalisis secara Deskriptif analisis. Penelitian secara deskriptif analisis di sini dimaksudkan untuk mendiskripsikan data penelitian sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tanpa melakukan pengujian hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis, karena dalam penelitian ini penulis tidak membuat hipotesis. Disamping melakukan analisis, hasil penelitian akan diterjemahkan, dan diuraikan secara kualitatif sehingga diperoleh gambaran mengenai situasi-situasi atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Simpulan**

Efektivitas kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Sekretariat Daerah ternyata sudah cukup efektif seperti yang diharapkan dan diinginkan, hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria yakni :

- a. Kerja sama, dalam suatu kegiatan yang di capai oleh Pegawai Negeri Sipil di Kantor sekretariat daerah sudah cukup efektif. Karena pegawai yang ada di Kantor sekretariat daerah dalam melayani masyarakat sudah cukup maksimal karena pegawai dalam menjalani tugas menggunakan standar SOP (Standar Operasional Prosedur) khususnya dalam bidang pelayanan umum (paten) sehingga apa yang di harapkan oleh masyarakat dan pimpinan dapat berjalan dengan maksimal.
- b. Pemanfaatan waktu, untuk mencapai pekerjaan yang sesuai harapan pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu yang ada di Kantor sekretariat daerah sehingga pegawai dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Sarana dan prasarana, yang ada di kantor sekretariat daerah masih belum maksimal, namum dengan terbatasnya sarana dan prasarana yang ada di Kantor sekretariat daerah pegawai tetap menjalankan aktivitasnya dalam melayani masyarakat walaupun fasilitas yang ada masih minim.
- d. Kemampuan Adaptasi Kerja Pegawai, dalam sebuah instansi khususnya di

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Kantor sekretariat daerah sudah cukup baik. Karena kemampuan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

beradaptasi kerja pegawai itu sangat diperlukan sehingga hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dapat berjalan dengan baik.

Faktor pendukung dan Faktor penghambat dalam efektivitas kerja Pegawai

Negeri Sipil diantaranya yaitu :

- a. Faktor pendukung, sarana dan prasarana, adalah suatu alat yang sangat menunjang untuk mendukung dalam menyelesaikan suatu pekerjaan pegawai sehingga hasil yang dicapai pegawai dapat berjalan dengan baik, dan komunikasi dengan atasan, faktor yang sangat mendukung dalam mengawali suatu pekerjaan, tanpa komunikasi yang baik dalam suatu instansi baik itu atasan maupun pegawai lainnya maka pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak dapat berjalan dengan maksimal.
- b. Faktor penghambat, kejenuhan pegawai dalam bekerja yang membuat lambatnya penyelesaian pekerjaan dan kurangnya sarana seperti komputer dan alat printer yang rusak.

## 5.2 Saran

Pada bagian ini penulis akan menyampaikan beberapa saran yang diharapkan bisa berguna untuk meningkatkan efektivitas kinerja Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

1. Melakukan mutasi atau perpindahan tempat kerja untuk menghindari kejenuhan yang di rasakan pegawai misalnya pegawai dibagian bidang pemerintahan dipindahkan ke bidang keuangan.

2. Pimpinan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat untuk lebih

UNIVERSITAS MEDAN AREA

memperhatikan serta meningkatkan efektivitas kinerja yang dilakukan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23

oleh pegawai negeri sipil maupun pegawai honorer sehingga bisa memberikan pelayanan yang baik.





## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku

- Bodgan, Robert dan Steven Taylor.1975. *Introducing to Qualitative Methods*. New York: A wiley Interscience Publication
- Etzioni, Amitu. 1985. *Organisasi – Organisasi Modern*, Terjemahan, Jakarta : UIPress dan Pustaka Bradjaguna
- Handyaningrat, 1990. *Pengantar Ilmu Pengetahuan dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung
- Handoko, T, Hani. 2003. *Manajemen*. yogyakarta : BPFEE
- Hasibuan Melayu. 2005. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Haji masagung
- Maleong, Lexy, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosda karya
- Manformia : *Goodyear Publishing Compony, Inc.*
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 11969. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta ; LP3ES.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung ; Alfabeta.
- Steers, Richard M . 1977. *Prganizational Effectivieness : A ica*, CaliBehavioral View, Santa
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga/LPPM

### B. Peraturan dan Perundang-undangan

UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik

Peraturan Daerah Kabupaten Langkat Nomor 6 tahun 2016 tentang Pembentukan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Perangkat Daerah

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

PP Nomor 53 tahun 2014 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Standar Pelayanan

Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Komponen Standar Pelayanan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/5/23