

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Untuk pencapaian pelayanan yang maksimal suatu organisasi atau instansi harus dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas pegawai, serta memiliki dana yang cukup untuk biaya operasional pegawai dalam menjalankan tugasnya dan yang tak kalah pentingnya adalah dukungan sumber daya manusia (SDM), karena tanpa dukungan sumber daya manusia yang memadai tidak akan tercapai tujuan kinerja yang baik. Sumber daya manusia yang berkualitas, kemungkinan besar akan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Hadi, 2012: 1).

Pada era otonomi daerah, pelayanan publik merupakan salah satu isu sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dibutuhkan pula sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang

sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk dapat mengetahui sejauh mana keberadaan, peran dan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan penentu kinerja agar dapat diketahui penyebab atau kendala kendala kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan (Dyah, 2009).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Banyak aspek yang dapat berpengaruh dalam mencapai sumber daya manusia yang unggul tersebut, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek sistem organisasi. Aspek individu yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan berdampak pada kinerja adalah kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Robbins, 2008).

Pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi setiap pemerintahan daerah. Subtansi penting pengembangan sumber daya manusia menghadapi otonomi daerah dan *good governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai, dan perilaku para aparatur pemerintah daerah. Mereka harus berubah dari paradigma proyek ke paradigma *entrepreneur*, perilaku terkotak-kotak ke perilaku *teamwork*, kemampuan kepemimpinan yang demokratis dan dengan sumber daya manusia yang mampu melayani konsumen (dan atau semua *stekholder*), sumber daya manusia yang mampu memberikan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), sumber daya manusia yang memiliki *customer focus* dan sebagainya. Jika diyakini bahwa kualitas aparatur

pemerintah masih lemah, maka tentu saja ada jalan untuk memperbaiki dan mengembangkannya. Dalam birokrasi sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi jalannya roda pemerintahan (Yeremias, 2011: 33).

Menurut Undang-undang ASN no 5 tahun 2014 pasal 7 ayat 2 pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Kemudian pasal 95 yang berbunyi Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) setelah memenuhi persyaratan. Pasal 97 Penerimaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan. Dan di lanjutkan dengan pasal 98 dan 99 yang menyatakan (1) Pengangkatan calon PPPK ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. (2) Masa perjanjian kerja paling singkat 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja. Pasal 99 (1) PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS. (2) Untuk diangkat menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Animo masyarakat Barito Utara sangat tinggi untuk menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja ini dikarenakan tidak adanya

rekrutmen pegawai negeri sipil, dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) ini peluang yang besar untuk mereka dapat bekerja. Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) tidak akan otomatis langsung menjadi PNS, mereka harus mengikuti tes kembali, namun animo tetap tinggi untuk menjadi dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK).

Salah satu yang menjadi masalah di Kabupaten Barito Utara pada saat sekarang ini menurut Bapak Andri Anggara (masyarakat Barito Utara) bahwa:

“peran para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) tidak efektif. Hal ini di latar belakang berbagai macam masalah misalnya kurangnya keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) ini kebanyakan pendidikannya hanya sebatas lulusan SMA. Dan pada saat mereka bekerja dan memasuki dunia kerja di pemerintahan daerah mereka bingung dalam melaksanakan tugas tugas yang di berikan, karena pada saat mereka masuk dunia pemerintahan para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) ini tidak di beri pembekalan terlebih dahulu. Akibatnya menimbulkan kinerja yang buruk pada setiap instansi pemerintahan di kabupaten Barito Utara, contohnya proses pelayanan yang sangat lamban, dan ini sangat merugikan pemerintahan daerah dan juga masyarakat.”
(Wawancara tanggal 25 Juli 2015)

Kenyataan yang ada di Kabupaten Barito Utara, setiap instansi pemerintahan mempunyai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) ini hanya sebagai pembantu saja, mereka disuruh-suruh oleh atasannya masing masing misalnya disuruh mengantarkan surat, di suruh memfoto copi berkas, dan masih banyak lagi, dan menurut saya ini sangat tidak efektif. Seharusnya mereka ini harus lebih produktif lagi, misalnya dengan menyelesaikan pekerjaan kantor yang lebih penting, dan jika para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) ini bekerja dengan baik dan

bekerjanya sesuai target mereka akan berprestasi dan tidak hanya sebagai pembantu.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk menganalisis *Kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Tahun 2015.*

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Tahun 2015?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Tahun 2015?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian
 - 1) Untuk mengetahui kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Tahun 2015.
 - 2) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Tahun 2015.
2. Manfaat penelitian
 - 1) Manfaat Teoritis
Kajian dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi yang mengarah pada pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang menggeluti bidang kajian ilmu pemerintahan khususnya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - 2) Manfaat Praktis
Sebagai bahan masukan bagi Pemerintahan Daerah atau Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia tenaga kerja honorer dalam memberikan pelayanan publik.

D. Kerangka Dasar Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (dalam Suparno, 2015: 131) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut Rivai, dkk (dalam Sinambela, 2012: 6) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Dapat dikatakan bahwa pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas organisasi. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja pegawai lebih optimal. Pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun bawahan pada pola tugas,

tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan (Verayanti, dkk., 2013).

Menurut Prawirosentono (dalam Sinambela, 2012: 5) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu 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 dan etika. Rumusan diatas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi diatas terdapat empat elemen yaitu:

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri sendiri atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan haruslah dikerjakan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian atau dalam berbagai kepustakaan lazim disebut evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu (Simanjuntak, 2005: 103).

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal (Suparno, 2015: 138).

Menurut Sedarmayanti (dalam Suparno, 2015: 138) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahjenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

c. Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy dan Noe (dalam Suparno, 2015: 140-141) karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah :

- 1) Kriteria yang terkait 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) Standarisasi
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument 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.

Penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisis data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen penting yang harus diperhatikan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yang efektif dan objektif adalah data kinerja seseorang, kegiatan penilaian yang didukung oleh alat ukur yang jelas dan relevan kriterianya, catatan hasil penilaian, dan keputusan yang diambil dari hasil penelitian itu (Suparno, 2015: 141).

d. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (dalam Suparno, 2015: 134) instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur

kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

- 1) Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
- 3) Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- 4) Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain dan mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

Menurut Sinambela (2012: 196-199) ada beberapa indikator untuk

mengukur kinerja adalah:

- 1) Produktivitas

Produktivitas adalah hubungan antara *input* dengan *ouput*. Dalam masyarakat terjadi tuntutan-tuntutan yang mendorong pemerintah mampu berbuat banyak dengan sumber-sumber yang terbatas. Input yang diukur seperti tenaga kerja, materi, dan modal, sedangkan ouput berupa hasil kerja unit dan produk-produk pekerjaan dan pemberian pelayanan.

2) Responsivitas

Responsivitas adalah kesediaan untuk membantu rekanan atau pelanggan. Keinginan para pelanggan adalah berkaitan dengan masalah waktu, akses dan komunikasi antara pemberi layanan dengan pelanggan. Apabila aspek responsivitas ditinjau dari prinsip *Reinventing Government* yang dilakukan atas dasar asumsi dan kepercayaan maka untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi harus dilakukan reformasi administrasi agar terwujud kinerja yang lebih produktif, responsif, dan akuntabel.

3) Responsibilitas

Menurut Fredrich (dalam Sinambela, 2012: 198) responsibilitas merupakan konsep yang berkenan dengan standar dan kompetensi teknis yang dimiliki administrator publik untuk menjalankan tugasnya. Organisasi publik harus memiliki standar tersendiri secara administratif atau teknis sehingga disebut juga sebagai pertanggung jawaban yang bersifat subyektif.

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas secara tidak langsung menyatakan bahwa pegawai pemerintah harus bertanggungjawab terhadap publik. Akuntabilitas menyatakan bahwa publik melakukan kontrol yang kuat kepada pegawai. Pertanggungjawaban tentang sifat, sikap, perilaku, dan

kebijakan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya kepada publik, menurut ilmu administrasi disebut akuntabilitas.

e. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simanjuntak (dalam Suparno, 2015: 133) kinerja di pengaruhi oleh:

- a) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
 - b) Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- Adapun menurut Mathis dan Jackson (dalam Suparno, 2015: 133-134)

dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertainya diantaranya:

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan tes (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Gerry Dessler (dalam, Suparno, 2015: 2) berpendapat bahwa: *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health, and fairness concerns”*.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Legge Armstrong (dalam Suparno, 2015: 3) menyatakan bahwa: *“Human resource policies should be integrated with strategy is planning and used to reinforce an appropriate or change an inappropriate national culture, that human resources are valuable and source of competitive advantage, than they may be tapped most effectively by mutually consistent policies that promote commitment and which as consequence, foster a willingness in employees to net flexibly in the interest of the ‘adaptive organizations pursuit of excellence.”*

Kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan antara perencanaan strategis dan bisnis untuk memperkuat suatu budaya yang sesuai (atau mengubah budaya) dalam organisasi, bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berharga dan sumber unggulan kompetitif, bahwa sumber daya manusia mungkin paling efektif di kembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten, yang mendorong munculnya komitmen, akibatnya kemauan pegawai akan berkembang, untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan.

Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia memberikan pandangan yang beragam tentang manajemen sumber daya manusia.

Schuler, Dowling, Smart, dan Hubber (dalam Badriyah, 2013: 37)

menyatakan bahwa:

“Human resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization workforce as vital human resources contributing to the goals of the organizations, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual of the organizations, and society”.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwan manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnyan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek penting *staffing*, pelatihan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaannya.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Suparno, 2015: 3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

b. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang

timbul, ada beberapa pendekatan yang dilakukan yaitu (1) pendekatan mekanis, (2) pendekatan *paternalisme*, (3) pendekatan sistem sosial (Badriyah, 2013: 40-41).

a) Pendekatan mekanis (klasik)

Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan demikian, diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja murah yang bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan perusahaan.

b) Pendekatan *paternalisme* (paternalistik)

Paternalisme merupakan konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung karyawan. Berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain.

c) Pendekatan sistem sosial (*human relation*)

Pendekatan sistem sosial merupakan pendekatan yang dalam pemecahan masalahnya selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap permasalahan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko paling kecil, baik pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Badriyah, 2013: 41-42)

- a) Tujuan sosial, yaitu perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- b) Tujuan organisasional, yaitu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c) Tujuan fungsional, yaitu untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d) Tujuan *individual*, yaitu tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

d. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia bergantung pada fungsi yang bervariasi tentang manajemen sumber daya manusia. Flippo (dalam Badriyah, 2013: 44) menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri atas:

(1) *procurement*, (2) *development*, (3) *compensation*, (4) *integration*, (5) *maintenance*, (6) *separation*.

Dessler (dalam Badriyah, 2013: 44) mendefinisikan fungsi manajemen

sumber daya manusia terdiri atas:

(1) *recruitment and placement-job analysis*, (2) *personal planning and recruiting*, (3) *employee testing and selection, interviewing candidate*, (4) *training and development-training and development employees*, (5) *managing organizational renewal*, (6) *appraising performance, managing career and fair treatment*.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang paling meliputi hal berikut (Badriyah, 2013: 45-47):

a) Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan.

b) Rekrutmen atau penarikan tenaga kerja

Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Dengan adanya seleksi, perusahaan dapat mengetahui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

c) Orientasi dan penempatan tenaga kerja

Program orientasi karyawan baru bertujuan untuk menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana lingkungan pendidikan ke dunia kerja nyata, menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru, dan mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru.

Adapun penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Pada umumnya, keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyedia karyawan berkonsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi untuk memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan.

d) Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi kebergantungan organisasi untuk ,enarik karyawan baru. Tujuan orientasi dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah sumber daya manusia potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

e) Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik ataupun yang kurang. Hali ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

f) Pemberian kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kompensasi dapat berupa finansial ataupun nonfinansial. Kompensasi ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Besarnya kompensasi harus ditentukan secara adil.

g) Pemeliharaan tenaga kerja

Dalam pemeliharaan tenaga kerja terdapat pelaksanaan aspek ekonomis dan nonekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh karyawan guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesejahteraan, kesehatan, dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil konflik antara tenaga kerja dan pemberi kerja.

h) Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian karyawan telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan ataupun karyawan. Pemberhentian atau *separation* adalah putusya hubungan kerja seseorang dari perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, pensiun dan sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

3. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Sektor Publik

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil kegiatan

dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan

melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Elemen pokok pengukuran kinerja berdasarkan berbagai definisi di atas,

dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

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

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang

apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi

yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang

jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk

mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut

ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan

tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator

dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung

yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja.

Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator

kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat

ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk

faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator

kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama

adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja

organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan

memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada

kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi
Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan feedback dan reward-punishment,

penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a. Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pegelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.

b. Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

c. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

E. Definisi Konseptual

1. Kinerja Sumber Daya Manusia adalah merupakan suatu wujud keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya yang telah ditetapkan oleh organisasi
2. Penilaian kinerja PPPK bertujuan menjamin objektivitas prestasi kerja yang sudah disepakati berdasarkan perjanjian kerja antara pejabat pembina kepegawaian dengan pegawai yang bersangkutan, hal ini tertuang dalam undang-undang no 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja PPPK adalah faktor kemampuan pegawai dan faktor motivasi pegawai dalam menjalankan tugas.

F. Definisi Operasional

A. Indikator Pengukuran Kinerja

1. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PPPK

1. Faktor Kemampuan
 - a. Pendidikan
 - b. Keahlian
2. Faktor Motivasi
 - a. Tanggung Jawab
 - b. Sikap

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2012: 6).

Penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) data penelitian diperoleh secara langsung dari lapangan, dan bukan dari `laboratorium atau penelitian yang terkontrol; (2) penggalian data

dilakukan secara alamiah, melakukan kunjungan pada situasi-situasi alamiah subyek; dan (3) untuk memperoleh makna baru dalam bentuk kategori-kategori jawaban, peneliti wajib mengembangkan situasi dialogis sebagai situasi ilmiah (Agus Salim, 2006: 4).

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara Kabupaten Barito Utara.

3. Unit Analisis Penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini maka unit analisisnya adalah Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara.

4. Jenis Data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer dalam penelitian ini adalah semua informasi mengenai kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara yang diperoleh secara langsung dari unit analisa yang dijadikan obyek

penelitian. Adapun data primer dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Primer Penelitian

Nama Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
Pandangan terhadap kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Prestasi kerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Keahlian Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Perilaku Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Kepemimpinan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Peningkatan keterampilan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Dasar dan penempatan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Peningkatan motivasi Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)
Kemampuan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara	Wawancara (<i>in-dept interview</i> dan <i>elite interviewing</i>)

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah semua informasi mengenai kinerja Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara yang diperoleh tidak secara langsung, tetapi melalui dokumen-dokumen yang mencatat keadaan konsep penelitian (ataupun yang terkait dengannya) di dalam unit analisa yang dijadikan obyek penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2
Data sekunder penelitian

Nama Data	Sumber Data
Rencana strategis Dinas Pekerjaan Kabupaten Barito Utara 2011-2015	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara
Laporan akuntabilitas kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara tahun 2015	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara
Profil Dinas PU	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara
Data jumlah dan penempatan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara
Kebijakan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)	Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Pengamatan (*Observation*)

Observasi adalah cara pengumpulan data dengan melihat secara langsung apa yang terjadi di lapangan tanpa direkayasa. Observasi yang akan dilakukan peneliti berada di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Barito Utara.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai konsep penelitian (atau yang terkait dengannya) terhadap individu manusia yang menjadi unit analisa penelitian ataupun terhadap individu manusia yang dianggap memiliki data mengenai unit analisa penelitian (Dian Eka Rahmawati, 2010: 33). Tujuannya untuk mendapatkan informasi ataupun keterangan lebih jelas tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan rumusan masalah yaitu tentang Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara.

Tabel 1.3
Narasumber Penelitian

Nama Narasumber	Jabatan
Bapak Sudiyoso, SE	Kepala Bagian Umum Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barito Utara
Bapak Yodi Pranata	Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) Bidang Sekretariat

Bapak Wisnu Sanjoyo	Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) Bidang Bina Marga
Bapak Rakhmad Darmawan	Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) Bidang Tata Kota
Ibu Rina Norlianty, SE	Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) Bidang Sekretariat
Ibu Silfia Noranyanty,ST	Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) Bidang Cipta Karya

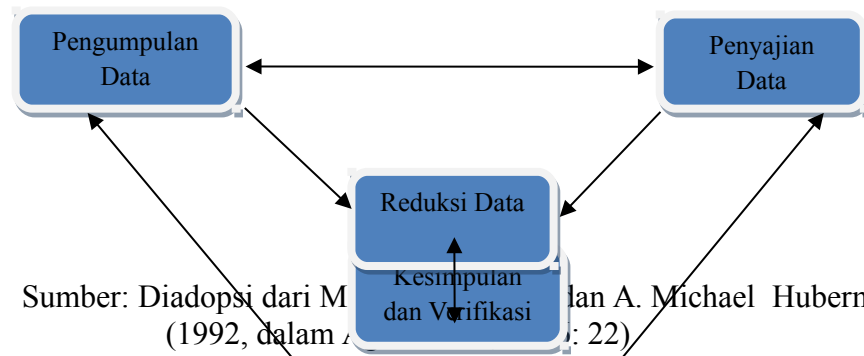
c. Dokumentasi

Merupakan cara mempelajari data yang mendukung penelitian yang dapat diperoleh dengan menggunakan teknik dokumentasi, yaitu dengan menggunakan dokumen yang ada sebagai bahan literatur yang dapat diperoleh dari buku, jurnal, media massa, serta sumber-sumber relevan lainnya yang terkait dengan permasalahan.

6. Teknik Analisa Data

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2012: 248) analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan berkerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi suatu yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

GAMBAR 1.1
Komponen Analisis Data Model Interaktif
(*Interactive Model*)



Proses-proses yang perlu ditempuh dalam analisa data adalah, sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, yaitu pencarian data penelitian di lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan metode yang telah ditentukan.
2. Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi.
3. Penyajian data (*data display*), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Dari proses pengumpulan data, peneliti mencari makna dari setiap gejala yang diperoleh di lapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas, dan proposisi. Jika penelitian masih berlangsung, maka setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus-menerus diverifikasi

hingga benar-benar diperoleh kesimpulan yang valid (Agus Salim, 2006: 22).