

**EFEKTIFITAS FUNGSI MANAJEMEN PADA  
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN MAJENE**

**TESIS**

**MUHAMMAD RISAL  
4617103016**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

1. **Judul** : **Efektifitas Pelaksanaan Fungsi Manajemen Pada Kantor Sekretariat Kabupaten Majene**
2. **Nama Mahasiswa** : **Muhammad Risal**
3. **NIM** : **4617103016**
4. **Program Studi** : **Magister Administrasi Publik**

Pembimbing I,

Pembimbing II,

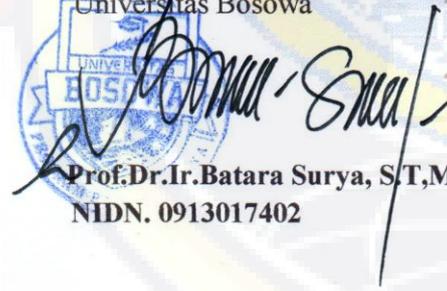
  
**Prof. Dr. Andi Rasyid Pananrangi, S.H, M.Pd**

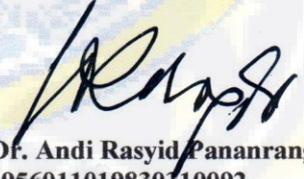
  
**Dr. Umar Congge, S.Sos, M.Si**

**Mengetahui :**

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik

  
**Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T, M.Si.**  
NIDN. 0913017402

  
**Prof. Dr. Andi Rasyid Pananrangi, S.H, M.Pd**  
NIP: 1956011019830310092

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Sabtu, 27 Juli 2019

Nama : Muhammad Risal

NIM : 4617103016

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pada Program Studi Administrasi Publik.

### PANITIA UJIAN TESIS

1. Prof. Dr. Andi Rasyid Pananrangi, S.H.,M.Pd

()

2. Dr. Umar Congge, S.Sos.,M.Si

()

3. Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S

()

4. Dr. Zainuddin Mustapa, M.Si

()

Makassar, 27 Juli 2019  
Direktur Pascasarjana,

()  
Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si.  
NIDN. 0913017402

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003,pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 27 Juli 2019  
Mahasiswa,



  
Muhammad Risal  
4617103016

## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang indah dan pantas kita panjatkan selain memuji kebesaran Ilahi yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Jurusan Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Bosowa.

Salam dan taslim kita peruntukkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah mengangkat derajat manusia dari lembah kehinaan ke puncak yang terang benderang.

Dalam penyusunannya, karya ilmiah ini dapat terselesaikan dengan berbagai macam tantangan yang ada. Namun berkat keteguhan dan keuletan penulis, akhirnya naskah ini dapat kami susun dalam bentuk yang sangat sederhana ini. Selesaiannya naskah ini tentu tidak lepas dari bantuan berbagai pihak.

**Penulis** menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Prof. DR. Ir. HM Saleh Pallu, M.Eng, yang telah memberikan fasilitas kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini sampai dapat dipertahankan didepan dewan penguji.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Prof. DR. Ir. Batara Surya, M.Si
3. Bapak Prof. Dr. Andi. Rasyid Pananrangi, S.H., M.Pd. selaku Ketua Program Studi yang selama ini telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ketua Komisi Pembimbing Prof. Dr. H.. Andi Rasyid Pananrangi, S.H, M.Pd dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Umar Congge, S.Sos, MSi yang selalu

memberikan dorongan dan koreksi-koreksi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

5. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang selama ini telah mentransfer ilmunya dalam proses perkuliahan.
6. Seluruh informan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan informasinya di lokasi penelitian.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar, 2019

Penulis

**Muhammad Risal**

## ABSTRAK

**MUHAMMAD RISAL.** *Efektifitas Fungsi Manajemen Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene* (Dibimbing oleh H. Andi Rasyid Pananrangi dan Umar Conge)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis informasi tentang perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan, serta pengawasan program kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dokumen, pengamatan langsung (observasi) dan wawancara mendalam kepada informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene pada dasarnya telah dilakukan dan cara merencanakan program dilakukan berdasarkan prinsip perencanaan dari bawah ke atas, hanya saja pada proses perencanaan keterlibatan/partisipasi dari beberapa pihak yang seharusnya dilibatkan tapi tidak dilibatkan dalam perencanaan seperti Masyarakat dan Lembaga sosial masyarakat. Pengorganisasian di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene pada dasarnya telah dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis program yang mengacu pada SOP yang ada. Pelaksanaan kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene sudah cukup baik sebab melibatkan berbagai lintas sektor. Pengawasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene untuk kedisiplinan secara personal dianggap masih kurang efektif sebab banyak cela bagi pegawai untuk mengakali berbagai kebijakan seperti absensi dengan *face* dan *finger*. Dapat disimpulkan bahwa pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) dalam aktivitas kepegawaiannya. Kepada pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai dengan memberikan sanksi yang tegas

**Kata Kunci:** perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan

## ***ABSTRACT***

This study aims for analyze information about planning, the implementation of organizing, along with program work supervision on secretariat Majene regency ditstrict. This study used qualitative method, data collection was done by conducting a review of field observation and interviews.

The result of this study show that planning on the secretariat Majene regency district on the basicly have done and planning way program doing based on planning from the bottom to the top,just planning process the patricipation on several parties that should be involved but not involved in the planning such as society and the social intructions of society. Organizing on secretariat Majene regency already have done doing with program technis instruction refers to the SOP there. Activity realization on secretariat majene regency district for dicipline personally consider to the still less effective for a lot of imperfections for employees to outs mart the various policies like absence with face and finger for hopelly to leader for more supervision improvment for employees dicipline with stronger sanction.

**Keywords : supervision, organizing, realization, planning**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR BAGAN .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEP</b>	
A. Landasan Teori .....	9
1. Konsep Manajemen .....	9
2. Konsep Pelayanan Publik .....	20
3. Konsep Kinerja .....	31
B. Penelitian Terdahulu .....	45
C. Kerangka Konsep .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	51
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	51
C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian .....	51
D. Instrumen Penelitian .....	53
E. Jenis dan Sumber Data .....	55

F. Informan Penelitian.....	55
G. Teknik Pengumpulan Data.....	56
H. Teknik Pengabsahan Data.....	56
I. Teknik Analisis Data.....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	60
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	81
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRANLAMPIRAN.....</b>	<b>103</b>

## DAFTAR BAGAN

No. Bagan	Judul Bagan	Halaman
2.1	Kerangka Konsep	50



## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
4.1	Karakteristik Informan	73



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1	SuratIzin Penelitian dariUniversitas	104
2	Surat Izin Penelitian dari Instansi	105
3	Pedoman Wawancara	106
4	Foto-Foto Penelitian	108

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi adalah sebuah kelompok atau komunitas yang memiliki visi, misi dan tujuan yang sama. Ketika seseorang masuk didalam sebuah organisasi maka ia wajib mengikuti proses yang dibuat dalam organisasi tersebut. Untuk mencapai suatu tujuan bersama dibutuhkan sebuah proses yang disebut manajemen. Organisasi tanpa manajemen sama saja dengan manusia yang mati, lengkap dengan organ tubuhnya namun tak memiliki rencana dan tujuan. (Aminah, 2017 dalam Keith).

Organisasi yang selalu berkembang merupakan dambaan semua orang. Baik pemerintah maupun swasta mengharapkan organisasinya tumbuh dan berkembang dengan baik. Dengan perkembangan tersebut diharapkan organisasi mampu bersaing dan berakselerasi dengan kemajuan zaman. Kenyataannya menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu berakselerasi dengan kemajuan zaman akan tertinggal untuk kemudian tenggelam tertelan zaman. Tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut mengelola sumberdaya yang dimiliki. Organisasi dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas dalam menangani sumberdaya manusianya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individu maupun organisasinya.

Pernyataan Stoner (dalam Rizdika 2016; 3) menjelaskan bahwa kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi berarti

sebuah lembaga atau kelompok fungsional. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian, cara bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi itu dapat secara efisien.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, selain itu manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Apabila didefinisikan secara bebas, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. (Hasibuan, 2013).

Terry dalam Hardianti (2012:16) mengatakan bahwa kegiatan atau fungsi manajemen meliputi, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

Keselarasan antara fungsi-fungsi manajemen terutama menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang baik akan mendorong efektivitas dalam bekerja setiap anggota organisasi. Tanpa adanya penerapan fungsi manajemen dalam suatu organisasi dapat saja berdampak buruk bagi produktivitas organisasi dan juga berbagai dampak buruk lainnya. Dalam suatu organisasi diperlukan manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai. (Syamsuddin, 2017)

Kelancaran pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan tergantung dari kesempurnaan aparatur pemerintah yang ada terutama kesempurnaan pegawai

negeri sipil (PNS). Dalam usaha mencapai tujuan nasional diperlukan adanya PNS sebagai unsur Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah, berdayaguna dan sadar akan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa: untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat. (UUD No.5 2014).

Guna lebih mengembangkan peran ini, pembangunan aparatur pemerintah diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur agar lebih bersikap arief dan bijaksana serta berdedikasi yang tinggi terhadap pengabdian, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal sesuai tuntutan perkembangan zaman yang berlangsung selama ini.

Oleh karena itu, maka urusan penyelenggaraan pemerintahan yang hamper semuanya dilaksanakan melalui pusat sudah mulai didistribusikan kepada daerah

berdasarkan kewenangan daerah yang diatur dalam undang-undang. Hal ini mengingat volume dan aneka ragam urusan pemerintahan dan pembangunan yang diselenggarakan di daerah sedemikian kompleksnya serta memerlukan penyelesaian yang cepat dan tepat, diperlukan adanya koordinasi dan pengendalian yang intensif.

Hal ini tentunya dimaksudkan guna menjamin terselenggaranya urusan pemerintahan dan pembangunan dalam kerjasama yang serasi antara pemerintah daerah dengan pemerintah tingkat atasnya.

Fungsi manajemen pada dasarnya berfokus pada perilaku manusia untuk mencapai tingkat tertinggi dari produktivitas pada pelayanan di suatu kegiatan. Pada suatu instansi dibutuhkan seorang manajer yang terdidik dalam pengetahuan dan ketrampilan tentang perilaku manusia untuk mengelola kegiatan. Manajemen merupakan serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumberdaya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Griffin, 2004).

Sehubungan dengan pembahasan tersebut, maka pelaksanaan pembangunan yang merata di seluruh tanah air guna mewujudkan kesejahteraan dan kestabilan masyarakat Indonesia, juga memerlukan keserasian antara pemerintah pusat dan daerah.

Dalam rangka menjamin penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah secara mantap, serasi, berdayaguna dan berhasilguna, untuk itu pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai perubahan

dari Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dengan pemberian otonomi yang nyata dan bertanggung jawab sebagai asas pelaksanaan pembangunan di daerah, dengan titik berat pada daerah kabupaten atau kota. Tugas Pemerintah Daerah akan semakin berat dengan diterapkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, mengenai tanggung jawab yang diberikan oleh pemerintah pusat sangat besar.

Pada akhirnya Pemerintah daerah harus memberikan kontribusi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan umum dan pembangunan kearah yang lebih baik. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan kinerja para aparatur pemerintah yang memiliki dedikasi, loyalitas serta profesionalisme yang tinggi dan tentunya mampu menjad ipelindung masyarakat tmelalui upaya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian sampai pada tahap evaluasi.

Namun demikian keberhasilan pembangunan di daerah banyak ditentukan oleh pelaksanaan ketertiban, salah satu diantaranya adalah tertib di bidang manajemen pemerintahan khususnya dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada di daerah.

Apapun bentuk keorganisasian dan keinstitusian yang dijalankan, tentu akan membutuhkan penerapan fungsi manajemen yang baik. Tidak sedikit kegagalan atau kehancuran sebuah institusi yang disebabkan oleh minimnya pengetahuan mengenai fungsi manajemen yang tepat.

Tidak perlu dipertanyakan lagi mengenai apa imbas dari manajemen yang buruk. Mulai dari sumber daya manusia yang tidak terpelihara, alur koordinasi yang amburadul, sampai pencatatan keuangan yang membuka peluang terjadinya

korupsi. Semua faktor di atas sangat bergantung pada seperti apa manajemen yang diterapkan oleh pihak organisasi atau institusi.

Dalam hubungannya dengan pelaksanaan manajemen pemerintahan yang handal, maka salah satu organisasi yang menentukan dalam pemerintahan suatu daerah adalah Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah merupakan unsure staf pemerintah kabupaten yang dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berada di bawah dan tanggung jawab kepala daerah. Sekretariat daerah dalam pelaksanaan manajemen merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah, sehingga kualitas SDM yang ada didalamnya harusnya kompeten dan profesional.

Berdasarkan observasi awal, dari hasil interview bersama pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, diperoleh informasi jika kurang efektifnya kinerja dan program kerja dikarenakan kurang matangnya persiapan atau perencanaan dalam melaksanakan program kerja, bahkan masih banyak yang kurang memahami tentang program kerja yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengawasan internal juga dianggap kurang efektif sebab perencanaan yang telah dibuat masih memiliki beberapa kekurangan pada saat implementasi dan efektifitas setiap program yang direncanakan tidak dikawal dengan baik dari aspek efektifitas.

Riset ini dilakukan untuk melihat apakah aspek-aspek yang terkait dengan fungsi manajemen telah dilaksanakan sebagai mana yang tercantum dalam SOP keorganisasian Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dengan ketersediaan sumber

daya manusia (SDM) pegawai di lembaga tersebut sebagai pendukung utama unsur manajemen yang akan menunjang keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Efektifitas Fungsi Manajemen pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan fungsi manajemen pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene ditinjau dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan”.

### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk menganalisis informasi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan, program kerja di sekretariat daerah Kabupaten Majene.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Ilmiah

Sebagai bahan masukan dalam rangka memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen.

#### 2. Manfaat Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi masyarakat dalam rangka peningkatan pelayanan publik secara efektif.

### 3. Manfaat Bagi Pemerintah

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kantor sekretariat Negara khususnya terkait dalam manajemen.



## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEP

#### A. Landasan Teori

##### 1. Konsep Manajemen

Dalam kegiatan apa saja, agar kegiatan tersebut dapat mencapai tujuannya secara efektif diperlukan pengaturan yang baik. Demikian juga kegiatan dan atau pelayanan publik memerlukan pengaturan yang baik, agar tujuan tiap kegiatan atau program itu tercapai dengan baik. Proses pengaturan kegiatan ilmiah ini disebut manajemen,

Dalam Soekidjo Notoatmodjo (2003) juga, menguraikan tentang batasan manajemen antara lain :

- a. Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan orang lain (Robert D. Terry)
- b. Manajemen adalah proses dimana pelaksanaan dari suatu tujuan diselenggarakan dan diawasi (*Encyclopedia of social sciences*)
- c. Manajemen adalah membuat tujuan tercapai melalui kegiatan-kegiatan orang lain dan fungsi-fungsinya dapat dipecah sekurang-kurangnya 2 tanggung jawab utama, yakni perencanaan dan pengawasan.
- d. Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain guna mencapai hasil (tujuan) yang tidak dapat dicapai oleh hanya satu orang saja (Ivancevich, 1989).

Dari batasan-batasan tersebut di atas dapat diambil suatu kesimpulan umum bahwa manajemen adalah suatu kegiatan untuk mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat para ahli dapat ditarik suatu kesimpulan dengan garis besarnya, terdiri dari :

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian Personalia (*Staffing*)
- c. Pengkoordinasian (*Coordinating*)
- d. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merupakan inti kegiatan manajemen, karena semua kegiatan manajemen diatur dan diarahkan oleh perencanaan tersebut. Dengan perencanaan itu memungkinkan para pengambil keputusan atau manajer untuk menggunakan sumberdaya mereka secara berhasil guna dan berdayaguna.

Harold koontz dan O'Donnell dalam buku "*principles of management*" mengemukakan *planning* ialah fungsi dari pada manager didalam pemilihan alternatif, tujuan-tujuan kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program. Perencanaan atau *planning* adalah fungsi dasar atau fundamental manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena danya perubahan kondisi dan situasi.

Secara sederhana menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003), dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu uraian yang

terinci dan lengkap tentang suatu program atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Oleh sebab itu, hasil proses perencanaan adalah “Rencana” (*Plan*). Perencanaan atau rencana itu sendiri banyak macamnya, antara lain :

- a. Dilihat dari jangka waktu berlakunya rencana
  - 1) Rencana jangka panjang (*long term planning*)
  - 2) Rencana jangka menengah (*medium range planning*)
  - 3) Rencana jangka pendek (*short range planning*)
- b. Dilihat dari tingkatannya
  - 1) Rencana induk (*master plan*)
  - 2) Rencana operasional (*operational planning*)
  - 3) Rencana harian (*day to day planning*)
- c. Ditinjau dari ruang lingkungannya
  - 1) Rencana strategis (*strategic planning*)
  - 2) Rencana taktis (*tactical planning*)
  - 3) Rencana menyeluruh (*comprehensive planning*)
  - 4) Rencana terintegrasi (*intergrated planning*)
- b. Pengorganisasian

Setelah perencanaan dilakukan atau telah selesai (menjadi rencana), maka selanjutnya harus dilakukan pengorganisasian. Yang dimaksud pengorganisasian menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003), adalah mengatur personel atau staf yang ada di dalam institusi tersebut agar semua kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana tersebut dapat berjalan dengan baik, yang akhirnya semua tujuan dapat dicapai.

Dengan perkataan lain pengorganisasian adalah pengkoordinasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan suatu institusi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian mencakup beberapa unsure pokok, antara lain :

- a. Hal yang diorganisasikan ada 2 macam, yakni :
  - 1) Pengorganisasian kegiatan ialah pengaturan berbagai kegiatan yang ada di dalam rencana sehingga membentuk suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan.
  - 2) Pengorganisasian tenaga pelaksana ialah mencakup pengaturan hak dan kewenangan setiap tenaga pelaksana sehingga setiap kegiatan mempunyai penanggung jawab.
- b. Proses pengorganisasian ialah langkah-langkah yang harus dilakukan sedemikian rupa sehingga semua kegiatan dan tenaga pelaksana dapat berjalan sebaik-baiknya.
- c. Hasil pengorganisasian ialah terbentuknya wadah atau sering disebut “struktur organisasi” yang merupakan perpaduan antara kegiatan dan tenaga pelaksana.
- c. *Actuating* (pelaksanaan)

Pelaksana berasal dari kata laksana yang berarti buatan, sifat, dan tanda. Ditambah awalan pe- dan akhiran -an yang berfungsi membentuk kata benda menjadi pelaksana. Sedangkan, dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia yang disusun oleh Poerwadarmita, mengemukakan batasan mengenai pelaksanaan tersebut dengan terlebih dahulu mengemukakan pengertian pelaksanaan. Pelaksana adalah orang yang mengerjakan atau melakukan rencana yang telah

disusun. Sedangkan pelaksanaan adalah perihal (perbuatan, usaha) melaksanakan rancangan.

Berdasarkan batasan yang dikemukakan oleh Purwadarmita diatas, maka jelas dapat dijelaskan pengertian pelaksanaan yaitu perbuatan yang dilakukan oleh pelaksana. Jadi, dengan demikian pengertian tersebut diatas mempunyai arti yang berbeda namun keduanya berasal dari kata laksana.

Sedangkan pengertian pelaksanaan menurut The Liang Gie sebagai berikut: Usaha-usaha yang dijalankan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, dimana pelaksanaannya, kapan waktunya dimulai dan berakhir, dan bagaimana cara dilaksanakan.

Santoso Sastropetro, mengemukakan bahwa Pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya.

Kemudian SP. Siagian, menyatakan bahwa jika suatu rencana terealisasi telah tersusun dan jika program kerja yang “achievement oriented” telah dirumuskan maka kini tinggal pelaksanaannya. Lebih lanjut, Siagian mengatakan bahwa dalam pelaksanaan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Membuat rencana detail, artinya merubah rencana strategis (jangka panjang) menjadi rencana teknis (jangka pendek) dan mengorganisir sumber-sumber dan staf dan selanjutnya menyusun peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu.

2. Pemberian tugas artinya merubah rencana teknis menjadi rencana apraktis, dan tujuan selanjutnya melakukan pembagian tugas-tugas dan sumber-sumber.
3. Monitor artinya pelaksanaan dan kemajuan pelaksanaan tugas jangan sampai terjadi hal-hal yang berhubungan dengan rencana praktis. Dalam hal ini diperlukan untuk memeriksa hasil-hasil yang dicapai.
4. Review artinya pelaporan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan, analisis pelaksanaan tugas-tugas, pemeriksaan kembali dan penyusunan dan jadwal waktu pelaksanaan selanjutnya dalam laporan diharapkan adanya saran dan perbaikan bila ditemui adanya perbedaan penyimpangan.

Faktor pelaksanaan menempati posisi paling penting dalam menentukan keberhasilan suatu program untuk diwujudkan. Maka dalam proses kegiatannya menurut Bintoro perlu memerhatikan beberapa hal, antara lain:

1. Perlu ditentukan secara jelas siapa atau badan/lembaga mana secara fungsional akan disertai wewenang mengkoordinasi program di dalam suatu sektor.
2. Perlu diperhatikan penyusunan program pelaksanaan yang jelas dan baik. Dalam program pelaksanaan itu, dasar prinsip fungsional perlu dituangkan kedalam rangkaian prosedur yang serasi, jelas dan ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan pelaksanaan program tersebut.

3. Perlu dikembangkan hubungan kerja yang lebih baik, antara lain dalam bentuk badan kerjasama atau suatu panitia kerja sama dengan tanggung jawab dan koordinas yang jelas.
4. Perlu diusahakan koordinasi melalui proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan pembiayaan.

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Majone dan Wildavsky mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa Pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan. Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. (Nurdin Usman. 2002).

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa

yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah programata kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

Dari pengertian yang dikemukakan di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya pelaksanaan suatu program yang telah ditetapkan oleh pemerintah harus sejalan dengan kondisi yang ada, baik itu di lapangan maupun di luar lapangan. Yang mana dalam kegiatannya melibatkan beberapa unsure disertai dengan usaha-usaha dan didukung oleh alat-alatpenujang. Faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;
- b. *Resources* (sumberdaya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan;
- c. Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program;

- d. Struktur Birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak suli tdalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

Keempat faktor di atas, dipandang mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi, namun juga adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara suatu faktor yang satu dan faktor yang lain. Selain itu dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsure penting dan mutlak yaitu:

- b. Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan;
- c. Kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan;
- d. Unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Dari pendapat di atas dapatlah dikatakan bahwa pelaksana suatu program senantiasa melibatkan ketiga unsur tersebut.

- e. Pengawasan dan Pengarahan

Fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan perencanaan dan pengorganisasian adalah fungsi pengawasan dan pengarahan. Karena bagaimana baiknya perencanaan dan pengorganisasian, tanpa disertai dengan pengawasan dan pengarahan maka niscaya dapa tmencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dan fungsi pengawasan dan pengarahan adalah agar kegiatan-kegiatan dan orang-orang yang melakukan kegiatan yang telah

direncanakan tersebut dapat berjalan dengan baik, dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang kemungkinan tidak akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan dan pengarahan adalah suatu proses untuk mengukur penampilan kegiatan atau pelaksanaan kegiatan suatu program yang selanjutnya memberikan pengarahan-pengarahan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Agar pengawasan dapat berjalan dengan baik, sekurang-kurangnya 3 hal yang diperhatikan, yakni :

- a. Objek pengawasan, yaitu hal-hal yang harus diawasi dalam pelaksanaan suatu rencana. Secara garis besar objek pengawasan dapat dikelompokkan menjadi 4, yakni : (1) kuantitas dan kualitas program, (2) biaya program, (3) pelaksanaan (*implementasi*) program, dan (4) hal-hal yang bersifat khusus.
- b. Metode pengawasan, tujuan pokoknya bukanlah mencari kesalahan, namun yang lebih utama adalah mencari umpan balik (*feedback*) yang selanjutnya memberikan pengarahan dan perbaikan-perbaikan apabila kegiatan tidak berjalan dengan semestinya.
- c. Proses pengawasan, terdiri dari berbagai langkah, yakni : menyusun rencana pengawasan, pelaksanaan pengawasan, menginterpretasi dan menganalisis hasil-hasil pengawasan, dan menarik kesimpulan serta tindak lanjut.

#### f. Evaluasi Program

Evaluasi merupakan bagian yang penting dari proses manajemen, karena dengan evaluasi akan diperoleh umpan balik (*feed back*) terhadap program atau pelaksanaan kegiatan. Tanpa adanya evaluasi, sulit rasanya untuk mengetahui sejauh mana tujuan-tujuan yang direncanakan itu telah mencapai tujuan atau belum. Banyaknya batasan tentang evaluasi, secara umum dapat dikatakan bahwa evaluasi suatu proses untuk menilai atau menetapkan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Evaluasi adalah membandingkan antara hasil yang telah dicapai oleh suatu program dengan tujuan yang direncanakan.

Evaluasi suatu program dilakukan terhadap tiga hal, yakni evaluasi terhadap proses pelaksanaan program, evaluasi terhadap hasil program, dan evaluasi terhadap dampak program.

Monitoring dilakukan sejalan dengan evaluasi dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan program tersebut berjalan sesuai dengan yang direncanakan, baik waktunya maupun jenis kegiatannya. Dalam monitoring tidak dilakukan penilaian seperti evaluasi, tetapi hanya mengamati dan mencatat. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara kegiatan dengan yang direncanakan akan dilakukan koreksi. Demikian pula apabila terjadi ketidakcocokan antara pengguna sumber daya (biaya, tenaga, dan sarana) dengan yang direncanakan, dilakukan pembetulan. Oleh sebab itu, dalam prakteknya monitoring atau pemantauan ini kadang-kadang diidentifikasi dengan evaluasi proses dari suatu program.

## 2. Konsep Pelayanan Publik

### 1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Sedangkan menurut Moenir (2010: 26) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat. Sedangkan menurut Groonros (Ratminto dan Winarsih, 2005:2) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan pegawai atau hal-hal lain yang di sediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.

Berbeda dengan Supranto (2006: 227) mengatakan bahwa pelayanan atau jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengonsumsi jasa tersebut. Menurut Philip Kotler (Supranto, 2006: 228) karakteristik jasa dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. *Intangible* (tidak terwujud). Suatu jasa memiliki sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen.

- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan). Pada umumnya jasa yang diproduksi (dihasilkan) dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka dia akan tetap merupakan bagian dari jasa tersebut.
- c. *Variability* (bervariasi). Jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan.
- d. *Perishability* (tidak tahan lama). Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Menurut Sampara (Sinambela, 2011: 5) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang maupun sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan prosedur dan sistem yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan pemerintah, karena salah satu tanggung jawab pemerintah ialah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kualitas pemerintah. Pelayanan publik dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan baik yang bersifat individual maupun

kelompok. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidak semua jasa atau pelayanan disediakan oleh pihak swasta, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang tidak disediakan swasta tersebut.

Menurut Sinambela (2011: 5) pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan. Sedangkan di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, mendefinisikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Adapun asas-asas pelayanan publik yang termuat dalam undang-undang tersebut meliputi:

- a. Kepentingan umum yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan atau golongan.
- b. Kepastian hukum yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan hak yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.

- e. Keprofesionalan yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h. Keterbukaan yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i. Akuntabilitas yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. Ketepatan waktu yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- l. Kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah dan terjangkau.

Berdasarkan definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian proses atau usaha yang dilakukan

perorangan maupun instansi publik untuk mencapai tujuan tertentu atau melaksanakan ketentuan perundang-undangan.

### 3. Manajemen Pelayanan Publik

Menurut Moenir (2006: 186) manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani. Sedangkan menurut Ratminto dan Winarsih (2005: 4) menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

Dari pengertian-pengertian yang di kemukakan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen pelayanan merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen juga daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

### 4. Kelompok Pelayanan Publik

Di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, terdapat tiga kelompok dalam ruang lingkup pelayanan publik meliputi:

#### a. Pelayanan barang publik

- 1) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari

anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

- 2) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- 3) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

b. Pelayanan atas jasa publik

- 1) Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.
- 2) Penyediaan jasa publik oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- 3) Penyediaan jasa publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian

atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaanya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

c. Pelayanan administratif

- 1) Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
- 2) Tindakan administratif oleh instansi nonpemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

5. Faktor-faktor Pendukung Pelayanan

Terdapat enam faktor yang mendukung terlaksananya pelayanan publik yang baik dan memuaskan (Moenir, 2010: 88-119) antara lain:

- a. Faktor Kesadaran. Suatu proses berpikir melalui metode renungan, pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian.
- b. Faktor Aturan. Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Makin maju dan majemuk suatu masyarakat makin besar peranan aturan dan dapat dikatakan orang tidak dapat hidup layak dan

tenang tanpa aturan. Pertimbangan pertama manusia sebagai subyek aturan ditujukan kepada hal-hal yang penting, yaitu :

- 1) Kewenangan
  - 2) Pengetahuan dan pengalaman
  - 3) Kemampuan bahasa
  - 4) Pemahaman oleh pelaksana
  - 5) Disiplin dalam pelaksanaan
- c. Faktor Organisasi. Organisasi pelayanan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya tetapi ada sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang mempunyai watak dan kehendak multi kompleks.
- d. Faktor Pendapatan. Pendapatan ialah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga dan/atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan/organisasi, baik dalam bentuk uang, natura maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu.
- e. Faktor Kemampuan dan Keterampilan. Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kata jadian kemampuan dengan sendirinya juga kata sifat/keadaan yang ditujukan pada sifat atau keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas/pekerjaan atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada.

f. Faktor Sarana Pelayanan. Sarana pelayanan yang dimaksud disini ialah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi sarana pelayanan tersebut antara lain :

- 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
- 2) Meningkatkan produktivitas, baik barang maupun jasa.
- 3) Kualitas produk yang lebih baik atau terjamin.
- 4) Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin.
- 5) Lebih mudah atau sederhana dalam gerak para pelakunya.
- 6) Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
- 7) Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Oleh sebab itu, peran sarana pelayanan cukup penting disamping unsur manusianya. Upaya meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan suatu anggota pemerintah maupun swasta kepada masyarakat atau kliennya harus pula dikaitkan dengan pengetahuan dan keterampilan para anggota tersebut. Artinya rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan seorang pegawai tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsi akan tetapi sangat mungkin karena tingkat

pengetahuan dan keterampilan yang tidak sesuai dengan tugas yang dipegang olehnya.

## 6. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan (*service quality*) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Kualitas pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Menurut Sinambela (2011:6) kualitas pelayanan adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Sedangkan menurut Kasmir (Pasolong, 2011:133) mengatakan bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Lenvine, maka produk dari pelayanan publik di dalam negara demokrasi paling tidak harus mempunyai tiga indikator, yakni (Dwiyanto 2008; 145):

- a. *Responsiveness*, atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b. *Respinbility* atau responbilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.

c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Berry (Pasolong, 2011: 135) untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, terdapat indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi tersebut, yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti langsung). Kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.
- b. *Reliability* (kehandalan). Kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- c. *Responsivess* (daya tanggap). Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- d. *Assurance* (jaminan). Kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
- e. *Empaty* (empati). Sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Garvin (Tjiptono dan Diana, 2003: 27) menyatakan terdapat delapan dimensi kualitas untuk memberikan pelayanan yang baik, yaitu:

- a. Kinerja (*performance*), karakteristik operasi pokok dari produk inti.

- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus dilakukan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. *Eстетika*, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

### **3. Konsep Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Dharma (Pasolong, 2007: 57) yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

Ada beberapa faktor-faktor (Pasolong, 2007: 175) yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Dalam tinjauan lembaga kepegawaian juga dikemukakan oleh Arif (2001: 72) bahwa kinerja merupakan suatu proses pemberian Kinerja yang cepat, mudah dan terjamin, sebagai bentuk dari suatu tugas pokok yang harus diemban dan dipertanggungjawabkan sebagai wujud kemampuan kerja yang dimiliki. Hal ini nampak jelas bahwa kinerja memberi cakupan batasan sehingga kegiatan kerja tetap berada dalam manajemen yang disejalankan dengan target yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan sikap mengambil inisiatif dan sikap mengambil keputusan dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2001: 123) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (Mangkunegara, 2001: 68), berpendapat bahwa: “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi (Mangkunegara, 2001: 69) yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap (Mangkunegara, 2001: 70)

kinerja:

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut sikap mengambil inisiatif, sikap mengambil keputusan, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

## b. Penilaian Kinerja Pegawai

Pengukuran dan penilaian prestasi kerja menurut Utomo (2017: 26) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor (Utomo, 2017: 28) seperti:

- a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - 1) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - 2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa

mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, domisili maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dapat pula diungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri (Utomo, 2017: 30) dari:

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang

bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

- c. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai diorganisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Manajemen Kinerja sendiri dapat daitikan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan Tim. Tujuan umum manajemen kinerja adalah mengembangkan kapasitas manusia agar dapat memenuhi dan melampaui harapan dan mewujudkan potensi mereka sepenuhnya sehingga bermanfaat bagi dirinya dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan memperhatikan :

- a. Sikap Mengambil Keputusan, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. Sikap Mengambil inisiatif, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya .

- c. Pemanfaatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dan memanfaatkan waktu yang lowong untuk menyelesaikan tugas.
- d. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

Beberapa pendapat juga mengenai penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.
- b. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Beberapa istilah kinerja menurut Levinson (Mangkunegara, 2001: 80)

antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Penilaian Kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.

- c. Periode Penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang pegawai; hasil observasi tersebut kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.

#### Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk ;
- 1) Mempromosikan staf yang berprestasi
  - 2) Menindak staf yang kurang berprestasi
  - 3) Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan staf
  - 4) Memberikan atau menunda pemberian imbalan (*reward and punishment*)
- b. Memberikan umpan balik kepada staf sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
- c. Jika tingkat kinerja staf dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.
- d. Penilaian penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk membedakan staf yang efektif dan tidak efektif.

Pada dasarnya penyebab masalah -masalah kinerja sebagian besar adalah:

- a. Pengetahuan atau keterampilan. Staf tidak memahami bagaimana melaksanakan tugas secara benar diakibatkan kurangnya pengetahuan, keterampilan atau kemampuan.
- b. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi

- c. Motivasi. Staf memahami bagaimana melaksanakan tugasnya tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan proses seleksi yang tidak sempurna.

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawailain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *Result-based performance evaluation*, (2) *Behavior-based performance evaluation*, (3) *Judgment-based performance evaluation*, sebagai berikut (Robbins, 2003: 112)

- a. Penilaian performance berdasarkan hasil (*Result-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah

*Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*Behavior Based Performance Evaluation*). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifatnya kolaboratif memakan waktu yang banyak

dan biasa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

c. Penilaian performansi berdasarkan judgement (*Judgement-Based Performance Evaluation*) Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi- dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.

- 1) *Quantity of work* artinya jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- 2) *Quality of work* artinya Sikap Mengambil inisiatif kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- 3) *Job knowledge* adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
- 4) *Cooperation* adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 5) *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
- 6) *Personal qualities* adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah- tamahan dan integritas pribadi

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi,

dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja (Sedarmayanti, 2009) sebagai berikut.

- a. Efek halo. Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengumuman kinerja.
- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.
- c. Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras. Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.
- d. Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status social) dapat mengubah penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir. Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Sedarmayanti (2009: 45) mengemukakan adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin pegawai memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan pegawai.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, yang berada di bawah kontrol walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad (Mangkunegara, 2001: 84)), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mahmudi (2005: 33), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut.

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk memberi pemahaman yang lebih menyeluruh dan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari penelitian ini, peneliti menyusun tabel/matriks penelitian sebelumnya sebagai materi komparasi dalam lebih memahami fungsi-fungsi manajemen.

- a. Nur Amalia, Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDN 30 Sumpang Bitu Kabupaten Pangkep, 2017,

penelitian kualitatif. Hasil penelitiannya Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 30 Sumpang Bitu Kabupaten Pangkep belum maksimal tetapi sudah cukup berhasil meskipun keberhasilannya belum sempurna karena terdapat beberapa faktor yang menghambat. Implikasi dari penelitian ini adalah Penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan harus dikondisikan dengan anggaran belanja sekolah serta konsep strategis sebagai pengantisipasi dari faktor penghambat yang dapat menguras waktu dan tenaga pendidik seperti guru dan tenaga kependidikan lainnya. kemudian, penerapan fungsi manajemen yang sesuai dengan prosedur serta proses dari tahapan manajemen harus melalui nilai-nilai kedisiplinan dalam administrasi sehingga mutu pendidikan yang diitikberatkan pada siswa sesuai dengan visi dan misi sekolah.

- b. Rifki Andriansyah,. Analisis pelaksanaan fungsi fungsi manajemen untuk meningkatkan aksesibilitas penyandang disabilitas pada pilkada serentak 2015, menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya adalah fungsi-fungsi manajemen KPU belum maksimal. Masih terdapat beberapa rencana yang belum terimplementasi, masih terdapat sumberdaya manusia yang kurang bertanggung jawab terhadap tupoksinya, tidakmeratanya motivasi anggota dan tidak maksimalnya pengendalian terhadap rencana.
- c. Ikbai R Husain, Gambaran Manajemen Di Puskesmas Tamalanrea Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar Tahun, 2015” menggunakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian yang ditemukan adalah Pelaksanaan upaya kesehatan wajib di Puskesmas Tamalanrea masih terdapat banyak hambatan, Beberapa faktor

penghambat, diantaranya tingkat pendidikan masyarakat relative masih rendah, sosial budaya masyarakat, kesadaran masyarakat yang masih rendah, dan faktor lainnya.

- d. Alif Rahmat Kurniawan, Penerapan Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Rumah Sakit (Studi Analitik Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar), 2015. Menggunakan survei analitik dengan pendekatan *cross sectional study*. Setelah dilakukan analisis statistik dengan uji *Chi-Square* diperoleh nilai  $P(0,004) < 0,005$ , Maka  $H_0$  ditolak. Artinya ada hubungan antara pelatihan dengan kecelakaan kerja. Hasil analisis statistik dengan uji *Chi-Square* diperoleh nilai  $P(0,002) < 0,005$ , Maka  $H_0$  ditolak. Artinya ada hubungan antara promosi K3 dengan kecelakaan kerja. Hasil analisis statistik dengan uji *Chi-Square* diperoleh nilai  $P(0,001) > 0,005$ , Maka  $H_0$  ditolak. Artinya ada hubungan antara pengawasan dengan kecelakaan kerja. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara pelatihan, promosi K3, pengawasan dengan kecelakaan kerja di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar.
- e. Fatoni Yanuar Akhmad B.S, Survei Kepuasan Manajemen *Fitness Centre* Terhadap Kompetensi Mahasiswa Prodi Ikon Konsentrasi Kebugaran Dalam Melaksanakan Praktik Kerja Lapangan Tahun 2014. Menggunakan metode Deskriptif kuantitatif menggunakan metode survey. Hasil penelitiannya adalah survey kepuasan manajemen *fitness centre* terhadap kompetensi mahasiswa prodi Ikon konsentrasi kebugaran dalam melaksanakan praktik kerja lapangan tahun 2014 berada dalam kategori tinggi sebesar 80% kemudian 9,09% masuk dalam kategori sangat tinggi, dan sisanya 10,91% masuk dalam kategori

rendah. Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian keseluruhan dapat disimpulkan bahwa survey kepuasan manajemen *fitness centre* terhadap kompetensi mahasiswa prodi Ikor konsentrasi kebugaran dalam melaksanakan praktik kerja lapangan tahun 2014 masuk dalam kategori tinggi.

- f. Risa Nurhayati Manajemen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa Tenis Meja Universitas Negeri Yogyakarta dalam Mengembangkan Prestasi. Menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian yang ditemui adalah Kualitas manajemen organisasi dalam mengembangkan prestasi pada UKM tenis meja di UNY berada pada kategori cukup baik. Dari 18 atlet UKM tenismeja UNY; 22,2% menyatakan baik; 72,2% cukup baik; dan 5,6% kurang baik; dan tidak ada responden yang menyatakan tidak baik. Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Kualitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pada manajemen organisasi dalam mengembangkan prestasi pada UKM tenismeja di UNY berada pada kategori cukup baik.

### **C. Kerangka Konsep**

Dalam penelitian ini, hal pokok yang dijadikan landasan konsep adalah penerapan fungsi manajemen yang baik sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada. Penerapan fungsi manajemen terhadap kinerja merupakan satu hal yang sangat penting dalam rangka menciptakan kinerja organisasi yang bermutu dan berkualitas untuk melaksanakan program demi pencapaian tujuan organisasi.

Klasifikasi fungsi manajemen yang paling mendasar dalam suatu organisasi adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan

(*directing*), pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

Pendapat ahli di atas dapat dikemukakan dan dijelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan memanfaatkan segala sumberdaya yang tersedia guna pencapaian kinerja yang maksimal, dalam upaya mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Selain itu menggali dan memanfaatkan sumberdaya manusia dalam kegiatan manajemen secara terarah dan produktif akan terwujud dalam bentuk penampilan prestasi kerja (kinerja), maka hal itu perlu dikelola, diurus, dan diatur pemanfaatannya melalui serangkaian kegiatan manajemen dan penilaian kerja.

Mangkunegara (2009: 67) mengemukakan 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 tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Demi mencapai tujuan organisasi, suatu organisasi wajib menyelaraskan tujuan individu dan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan, untuk mencapai tujuan organisasi, individu di dalam organisasi dituntut untuk melaksanakan program yang telah direncanakan bersama, kemudian mengelola sumber daya yang ada untuk melaksanakan kegiatan dengan efisien. Selanjutnya pemimpin organisasi mengarahkan individu, dan memberikan motivasi, serta melakukan komunikasi yang efektif dengan seluruh individu organisasi agar individu dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Tahap terakhir pemimpin organisasi mengoreksi kekurangan yang dirasa harus dilakukan perbaikan agar proses

kinerja yang dikerjakan oleh para individu organisasi dapat terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Dari penjelasan di atas, untuk kepentingan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan penilaian perilaku pengurus atau pandangannya terhadap tugas dari setiap masing-masing individu yang dilihat dari hasil kerja dan penerapan fungsi manajemen yang meliputi beberapa faktor yaitu, Perencanaan (*planning*), Pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dari uraian di atas dapat digambarkan kerangka konsep sebagai berikut:



**Bagan 2.1 Kerangka Konsep**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tingkat ekplanasi, asosiatif dan korelasional, dengan pendekatan metode survey. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang fungsi manajemen pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

#### **B. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dan melaksanakan penelitian pada bulan Maret sampai dengan April 2019.

##### **2. Jadwal Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada rentang waktu bulan Maret sampai dengan April 2019.

#### **C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian**

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang penulisan proposal ini, penulis membagi dalam 3 (tiga) bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- a. Bab I mengenai pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah,

tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

- b. Bab II: mengenai tinjauan pustaka, kerangka berpikir yang meliputi tinjauan pustaka yang menjelaskan tentang manajemen, perencanaan, dan pelaksanaan, dan pengawasan.
- c. Bab III: mengenai metodologi penelitian yang memuat tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, definisi koseptual dan pengukuran variabel, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, kisi-kisi instrument dan teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

1. Perencanaan adalah proses penyusunan perencanaan yang melalui tahap persiapan, analisis situasi, analisis data sampai akhirnya tersusun rencana usulan kegiatan dan rencana pelaksanaan kegiatan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi.
3. Pelaksanaan adalah kemampuan penanggung jawab pengelola program dalam mengarahkan dan mempengaruhi petugas untuk melaksanakan kegiatan sesuai ketentuan yang meliputi, motivasi, pengarahan, kepemimpinan dan komunikasi.
4. Pengawasan adalah kegiatan dalam memahami program untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan yang searah dengan tujuan.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian dalam tradisi penelitian kualitatif adalah manusia/orang yakni peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu berupa catatan, tape recorder, dan tustel (camera). Catatan, tape recorder, dan tustel hanya digunakan sebagai alat bantu dalam melakukan penelitian. Oleh karena itu, sebagai instrumen penelitian, peneliti melakukan pemahaman makna data yang peneliti peroleh di lapangan. Jadi, instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah orang/manusia sedangkan alat bantu seperti catatan dan lainnya hanya merupakan “senjata” pelengkap. Karena peneliti sebagai instrumen dalam penelitian ini, maka peneliti mempersiapkan diri dengan mencari alat yang tepat, sehingga dengan menggunakan senjata itu peneliti dapat mengolah data menjadi informasi yang bermakna. Sebagai instrumen penelitian, maka peneliti:

- a. Telah mempersiapkan rancangan penelitian, menentukan lokasi penelitian, menjajaki dan menilai fisik lapangan, menentukan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan menyiapkan diri untuk beradaptasi dengan suasana kehidupan subjek penelitian. Inilah yang peneliti sebut dengan tahapan lapangan.
- b. Terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data/informasi melalui wawancara dan observasi serta studi dokumentasi dengan menggunakan “senjata” yang telah disiapkan seperti catatan, rekaman (tape recorder) dan bila perlu kamera untuk mengabadikan semua kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian. Berkenaan dengan alat “senjata” dalam penelitian, Sugiyono (2005: 81-82) mengatakan bahwa alat bantu berguna agar hasil

wawancara dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat sebagai berikut:

- a. Buku catatan: berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumberdata. Sekarang sudah banyak komputer yang kecil, *notebook* yang dapat digunakan untuk membantu mencatat data hasil wawancara.
- b. Lembar wawancara adalah kumpulan pertanyaan-pernyataan yang berkaitan dengan indikator dari masing-masing fokus pada penelitian.
- c. Lembar observasi adalah lembar pengamatan yang berisi tentang data pendukung yang berkaitan dengan penelitian.
- d. Lembar dokumentasi adalah lembar yang berisi foto-foto atau data pelengkap tentang penelitian.
- e. Tape recorder: berfungsi untuk merekam semua percakapan ataupun pembicaraan. Penggunaan tape recorder dalam wawancara perlu memberitahu kepada informan apakah dibolehkan atau tidak.
- f. Kamera: untuk memotret kalau peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan/sumber data. Dengan adanya foto ini, maka dapat meningkatkan keabsahan penelitian akan lebih terjamin, karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.

g. Setelah data terkumpul peneliti melakukan *editing*, *reduksi*, *klasifikasi* data dan melakukan perumusan kategori, lalu penulis memberikan *interpretasi* dan *eksplanasi* untuk menjawab masalah penelitian.

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam (*Indept Interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara (*Interview Guide*) yang memuat pokok-pokok yang akan ditanyakan untuk memperoleh keterangan secara lisan antara peneliti dengan informan.

##### **2. Data Sekunder**

Diperoleh dari berbagai sumber seperti pemerintah daerah, Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dan informasi lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **F. Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik *purposive Sampling*. Menurut Nastun (2001: 57) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cermat sehingga relevan dengan desain penelitian, dalam hal ini dengan menentukan beberapa informan dengan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan dianggap mengetahui serta mampu memberikan keterangan tentang masalah yang diteliti, untuk mendapatkan data empiris maka beberapa pihak yang menjadi informan adalah:

1. Kepala Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene.
2. Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dokumen, pengamatan langsung (observasi) dan wawancara mendalam kepada informan.

1. Data Primer diperoleh dengan cara:
  - a. Wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara, alat bantu *tape record*, kamera dan catatan lapangan.
  - b. Observasi, tujuannya adalah mengamati fakta, gejala dan masalah masalah yang terkait dengan objek penelitian, dimana peneliti bias langsung terlibat dalam kegiatan tersebut.
2. Data Sekunder diperoleh dari instansi terkait dan lintas sector lainnya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan penelitian.

### **H. Teknik Pengabsahan Data**

Pengabsahan data adalah untuk menjamin bahwa semua yang telah diamati dan diteliti peneliti sesuai (relevan) dengan data yang sesungguhnya ada dan memang benar-benar terjadi hal ini dilakukan peneliti untuk memelihara dan menjamin bahwa data tersebut benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian. Untuk memperoleh tingkat keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi yaitu mengadakan perbandingan antara sumber data yang satu dengan yang lain. Sebagaimana yang dikemukakan Moleong (2000: 45) bahwa:

“Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data tersebut”.

Teknik triangulasi menurut Moleong, teknik yang digunakan dalam penelitian ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Ia juga mengatakan bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan data dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat berbeda. Menurut Patton (Moleong, 2000: 47) tentang hal di atas dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan apa yang dikatakan dengan kenyataan yang dilakukan. Dengan cara melihat langsung dan memastikannya dengan sumber data yang lain.
2. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. Dengan cara mengumpulkan kedua hasil data tersebut lalu mengecek kembali kebenarannya dan disesuaikan seperti kenyataannya.
3. Membandingkan isi hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang berkaitan. Dengan cara mengumpulkan kedua hasil data tersebut lalu mengecek kembali kebenarannya dan disesuaikan seperti kenyataannya.

Moleong menyatakan bahwa teknik analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar, gambar, foto, dokumen dan lain sebagainya. Pekerjaan analisis data dalam hal ini ialah mengatur, menguraikan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikannya, pengorganisasian

dan pengelolaan data bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah versi Miles dan Huberman yang diterjemahkan oleh Rohidi menjelaskan bahwa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif melalui beberapa tahap, yakni sebagai berikut:

1. Reduksi data yaitu proses penyeleksian, pemfokusan, penyederhanaan dan pengelompokan data yang telah diperoleh ketika melakukan penelitian.
2. Penyajian data yaitu menyajikan data dari hasil reduksi data dalam laporan secara sistematis agar mudah dibaca atau dipahami baik secara keseluruhan maupun bagian-bagiannya dalam konteks sebagai suatu kesatuan.
3. Penarikan kesimpulan yaitu paparan atau penjelasan yang dilakukan dengan melihat kembali pada data reduksi maupun pada penyajian data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

#### **I. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan atau petunjuk Miles dan Huberman (1992) yang dilakukan melalui tiga alur sebagai berikut:

##### **a. Reduksi data**

Analisis data pada tahap ini, merupakan proses Pemilihan, pemusatan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang ditemukan dilapangan, dengan kata lain pada tahap ini dilakukan analisis untuk menggolongkan, membuang data yang tidak perlu, mengarahkan dan mengorganisasi data.

b. Penyajian data

Alur analisis pada tahap ini menyajikan data yang telah dianalisa pada alur pertama dan kemudian disajikan dalam bentuk teks naratif.

c. Penarikan kesimpulan

Analisis pada alur ini adalah mencari makna peristiwa, pola-pola dan alur sebab akibat untuk membangun proposisi.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah, terdiri dari:

1. Sekretaris Daerah;
2. Asisten Bidang Pemerintahan, terdiri dari:
  - Bagian Pemerintahan, terdiri dari:
    - Sub Bagian Pemerintahan Umum;
    - Sub Bagian Bina Wilayah;
    - Sub Bagian Otonomi Daerah.
  - Bagian Hukum, terdiri dari:
    - Sub Bagian Produk Hukum dan Dokumentasi;
    - Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM;
    - Sub Bagian Tindak Lanjut.
  - Bagian Hubungan Masyarakat, terdiri dari:
    - Sub Bagian Protokoler;
    - Sub Bagian Data dan Pelayanan Media Massa;
    - Sub Bagian Pelayanan Informasi.
3. Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan;
  - Bagian Ekonomi dan Pembangunan, terdiri dari:
    - Sub Bagian Pendataan dan Pelaporan;

- Sub Bagian Ekonomi;
  - Sub Bagian Pengendalian.
  - Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari:
    - Sub Bagian Kesejahteraan Masyarakat;
    - Sub Bagian Pembinaan Keagamaan;
    - Sub Bagian Pengembangan Masyarakat.
  - Bagian Kerja Sama, terdiri dari:
    - Sub Bagian Kerjasama Antar Daerah;
    - Sub Bagian Kerjasama Antar Lembaga;
    - Sub Bagian Kerjasama Badan Hukum dan Personalia.
  - Bagian Unit Layanan Pengadaan, terdiri dari:
    - Sub Bagian Pengadaan Barang/Jasa Dan Konsultasi;
    - Sub Bagian Pengadaan Konstruksi;
    - Sub Bagian Pengembangan Sumber daya Pengadaan Dan Pengelolaan Sistem Informasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
4. Asisten Bidang Administrasi dan Umum.
- Bagian Keuangan, terdiri dari:
    - Sub Bagian Perencanaan dan Penganggaran
    - Sub Bagian Perbendaharaan;
    - Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi;
  - Bagian Organisasi dan Kepegawaian, terdiri dari:
    - Sub Bagian Kelembagaan;

- Sub Bagian Tata Laksana;
- Sub Bagian Kepegawaian.
- Bagian Umum, terdiri dari:
  - Sub Bagian Tata Usaha;
  - Sub Bagian Perlengkapan;
  - Sub Bagian Rumah Tangga.
- Bagian Korpri, terdiri dari:
  - Sub Bagian Usaha dan Kesejahteraan;
  - Sub Bagian Olah raga, Seni Budaya, Mental dan Rohani;

#### Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah :

Sekretaris Daerah mempunyai tugas pokok dan Fungsi (Tupoksi) membantu Kepala Daerah menyelenggarakan kewenangan pemerintah, pembangunan dan pembinaan masyarakat, kerjasama, pembinaan administrasi, organisasi dan tatalakasana serta menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Sekretaris Daerah mempunyai fungsi memimpin koordinasi pelaksanaan program kegiatan pemerintah daerah, meliputi:

1. Perumusan kebijakan pemerintahan;
2. Penyelenggaraan administrasi Pemerintah;
3. Pengelolaan sumberdaya aparatur, keuangan, prasarana, dan sarana pemerintah daerah;
4. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan;

5. Pembinaan pelaksanaan pembangunan dan memantau perkembangan penyelenggaraan pembangunan dan perekonomian;
6. Pembinaan kemasyarakatan serta memantau penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan;
7. Pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan pembinaan hukum;
8. Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan kerjasama antar daerah dan antar lembaga;
9. Penyusunan anggaran serta memantau pelaksanaan penyelenggaraan anggaran;

Asisten Bidang Pemerintahan:

Asisten Bidang Pemerintahan mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah menyelenggarakan kewenangan pemerintahan berdasarkan prinsip otonomi dan tugas pembantuan sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan/atau berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Asisten Bidang Pemerintahan mempunyai fungsi membantu mengkoordinasikan dan/atau memfasilitasi kegiatan di pemerintahan, meliputi:

1. Perumusan bahan kebijakan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan Pemerintah;
2. Pelaksanaan koordinasi kegiatan penyelenggaraan pemerintah;
3. Penyusunan bahan kajian kebijakan dan koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan;

4. Perumusan kebijakan pembinaan hukum dan koordinasi penyusunan produk hukum daerah;
5. Perumusan kebijakan dan pedoman dalam rangka pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintah Kecamatan, Kelurahan dan Desa;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya.

Asisten Bidang Pemerintahan, terdiri dari:

- a. Bagian Pemerintahan;
- b. Bagian Hukum;
- c. Bagian Hubungan Masyarakat.

Bagian Pemerintahan:

Bagian Pemerintahan, dipimpin oleh seorang kepala abagian mempunyai tugas pokok membantu asisten bidang dalam menyiapkan, menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang pemerintahan.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Bagian Pemerintahan mempunyai fungsi membantu mengkoordinir dan/atau memfasilitasi kegiatan di bidang pemerintahan, meliputi:

1. Pengumpulan bahan pembinaan koordinasi perangkat daerah;
2. Penyelenggaraan pemerintahan dan menyusun rencana program dan petunjuk teknis pembinaan dan pengamanan prasarana fisik pemerintahan;
3. Penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan pemerintahan umum;

4. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program penyelenggaraan administrasi Pemerintahan umum dan penyelenggaraan kewenangan di bidang pertanahan;
5. Perencanaan, pemberian petunjuk teknis dan pembinaan pelayanan administrasi bidang pertanahan yang menjadi kewenangannya;
6. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya;
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasansesuai bidang tugasnya.

Bagian Pemerintahan terdiri dari :

- a. Sub Bagian Pemerintahan Umum;
- b. Sub Bagian Bina Wilayah;
- c. Sub Bagian Otonomi Daerah.

Sub Bagian dipimpin oleh seorang kepala sub bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala bagian pemerintahan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum mempunyai fungsi membantu melaksanakankegiatan di bidang pemerintahan, meliputi:

1. Penyiapan bahan dalam perumusan kebijakan bidang pemerintahan umum;
2. Penyiapan bahan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah dalam proses perencanaan, monitoring dan evaluasi bidang pemerintahan umum;
3. Penyiapan bahan penyusunan laporan bidang pemerintahan umum;
4. Pelayanan administrasi di bidang pemerintahan umum; dan

5. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya;

6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya.

Kepala Sub bagian Bina Wilayah mempunyai tugas pokok membantu kepala bagian Pemerintahan dalam menyiapkan, menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang Bina Wilayah.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Sub bagian Bina Wilayah mempunyai fungsi membantu melaksanakan kegiatan di bidang pemerintahan, meliputi :

1. Menyusun Program Kerja Sub Bagian Bina Wilayah untuk acuan pelaksanaan tugas;
2. Menganalisis penataan dan penetapan batas wilayah pemekaran;
3. Memfasilitasi dan melakukan pembinaan penyelesaian sengketa batas wilayah;
4. Menyiapkan bahan penentuan dan penetapan batas wilayah;
5. Menerima, mensistematiskan, menganalisa dan mengevaluasi laporan-laporan tentang penyelenggaraan Pemerintahan dari Kecamatan dan Kelurahan;
6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepala Sub Bagian Otonomi Daerah, mempunyai tugas pokok membantu kepala bagian Pemerintahan dalam menyiapkan, menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang otonomi daerah. Dalam menyelenggarakan

tugas pokok, Kepala Sub Bagian Otonomi Daerah mempunyai fungsi membantu melaksanakan kegiatan di bidang pemerintahan, meliputi :

1. Menyusun Program Kerja Sub Bagian Otonomi Daerah untuk acuan pelaksanaan tugas;
2. Mempersiapkan petunjuk pelaksanaan teknis Penyelenggaraan Pemerintahan di Kecamatan dalam rangka Otonomi Daerah;
3. Melakukan Pembinaan, Sosialisasi, Bimbingan, Konsultasi, Supervisi, Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi serta Pengawasan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan;
4. Melakukan harmonisasi Peraturan Daerah dengan Peraturan Perundang-Undangan yang lebih tinggi;
5. Mempersiapkan, membentuk, menghapus, merubah batas, merubah nama Daerah dan Kecamatan serta memindah, penggabungan daerah, merubah nama Ibu Kota Daerah dan Kecamatan;
6. Memfasilitasi Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah (DPO) dan Hubungan Antar Lembaga (HAL).

Bagian Hukum:

Bagian Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian mempunyai tugas pokok membantu Asisten Bidang Pemerintahan Umum dalam menyiapkan, menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang hukum.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Bagian Hukum mempunyai fungsi membantu mengkoordinir dan/atau memfasilitasi kegiatan di bidang hukum, meliputi :

1. Perumusan kebijakan teknis peraturan perundang-undangan, bantuan hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) dan penanganan tindak lanjut;
2. Penyusunan rencana dan program di bidang peraturan perundang-undangan dan dokumentasi hukum, bantuan hukum dan HAM serta penanganan tindak lanjut temuan aparat pengawas fungsional;
3. Penyiapan bahan rancangan produk hukum seperti Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati, Instruksi Bupati dan Keputusan Bersama;
4. Perumusan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan dan dokumentasi hukum, bantuan hukum dan HAM serta penanganan tindak lanjut;
5. Penyiapan pedoman dan petunjuk di bidang penelitian pengolahan data hukum dan peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugas Pemerintah Daerah;
6. Penyelesaian sengketa hukum dan pelaksanaan pemberian bantuan hukum.
7. Pengkoordinasian dengan unit kerja/instansi terkait tentang pertimbangan dan bantuan hukum kepada semua unsure pemerintah daerah atas masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas.
8. Pemantauan perkembangan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kewenangan pemerintah daerah;
9. Pengumpulan peraturan perundang-undangan, publikasi produk-produk hukum serta dokumentasi hukum;

Sub Bagian masing-masing dipimpin oleh seorang kepala sub bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian hukum. Kepala Sub Bagian Produk Hukum dan Dokumentasi sebagaimana dimaksud Pasal 12 ayat (1) huruf a mempunyai tugas pokok membantuk kepala bagian dalam menyiapkan menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan produk hukum dan dokumentasi.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Sub Bagian produk hukum dan dokumentasi mempunyai fungsi membantu melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan produk hukum dan dokumentasi, meliputi:

1. Penghimpunan, pengumpulan, serta pengolahan data dan informasi peraturan perundang-undangan, kebijakan dan petunjuk teknis pedoman yang berhubungan dengan peraturan perundang-undangan;
2. Penyusunan dan pengharmoniskan rancangan produk hukum daerah yang terdiri dari peraturan daerah, peraturan bupati, keputusan bupati, keputusan bersama dan instruksi bupati serta naskah kerjasama;
3. Pelaksanaan pemantauan perkembangan hukum dalam rangka pengelolaan data hukum dan peraturan perundang-undangan, penelitian yang berhubungan dengan tugas pemerintah daerah;
4. Penyiapan bahan dalam rangka pembinaan dan pengembangan sistem jaringan dukomentasi dan informasi hukum serta memperbanyak produk-produk hukum yang berhubungan dengan tugas pemerintah daerah;
5. Penyusunan produk-produk hukum daerah dan melakukan sosialisasi dan/penyebar luasan produk-produk hukum dan produk hukum daerah;

6. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, pengawasan dan pengendalian serta pelaporan pelaksanaan program dan kegiatan di bidang peraturan perundang-undangan dan dokumnetasi hukum;
7. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya;
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugasnya.

Kepala Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM, mempunyai tugas pokok membantu kepala bagian dalam menyiapkan menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang bantuan hukum dan hak asasi manusia.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM mempunyai fungsi membantu melaksanakan kegiatan di bidang bantuan hukum dan HAM, meliputi:

1. Penghimpunan, pengumpulan serta pengolahan data dan informasi yang berhubungan dengan bidang bantuan hukum dan HAM;
2. Penyiapan bahan konsultasi dengan unit terkait serta memberikan petunjuk penyelesaian dalam rangka penyelesaian sengketa yang timbul dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
3. Pemberian bantuan hukum di dalam dan diluar pengadilan kepada pegawai yang tersangkut perkara kedinasan termasuk menyiapkan konsep surat kuasa untuk mewakili Pemerintah Daerah atau pegawai di lingkungan Pemerintah daerah yang terlibat dengan perkara/kasus kedinasan;

4. Penyiapan bahan dalam rangka pelaksanaan kegiatan penyuluhan hukum dan Peraturan perundang-undangan yang menyangkut kewenangan pemberian bantuan hukum dan HAM Pemerintah Kabupaten Majene;
5. Pemberian pertimbangan teknis pelaksanaan bantuan hukum dan HAM kepada pimpinan;
6. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya;
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidangnya.

Kepala Sub Bagian Tindak Lanjut, mempunyai tugas pokok membantu kepala bagian dalam menyiapkan menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang penanganan tindak lanjut.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kepala Sub Bagian Tindak Lanjut mempunyai fungsi membantu melaksanakan kegiatan di bidang penanganan tindak lanjut, meliputi :

1. Penghimpunan, pengumpulan, dan menelusuri data dan informasi yang berhubungan dengan penanganan tindak lanjut hasil temuan aparat pengawasan;
2. Pendokumentasian hasil temuan aparat pengawasan baik yang telah di tindak lanjuti maupun yang belum di tindak lanjuti;
3. Pengamanan arsip-arsip atau naskah-naskah yang berkaitan dengan kegiatan penanganan tindak lanjut hasil temuan para aparat pengawasan;
4. Penanganan masalah tindak lanjut;

5. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugasnya.

Bagian Hubungan Masyarakat:

Bagian Hubungan Masyarakat sebagai mana dimaksud Pasal 5 huruf c dipimpin oleh seorang kepala bagian, mempunyai tugas pokok Asisten Bidang Pemerintahan dalam menyiapkan, menghimpun dan mengolah serta melaksanakan kegiatan di bidang hubungan masyarakat.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai fungsi membantu mengkoordinir atau memfasilitasi kegiatan di bidang hubungan masyarakat, meliputi :

1. Perumusan kebijaksanaan teknis pembinaan pengembangan hubungan masyarakat.
2. Penyusunan rencana dan program hubungan antar pemerintah daerah dengan masyarakat umum dan organisasi kemasyarakatan untuk memperjelas kebijakan dari kegiatan pemerintah daerah.
3. Pengoreksian dan memaraf konsep *Press Release* termasuk hasil kliping berita dan mengatur pendistribusiannya secara periodic sebagai bahan informasi untuk instansi terkait maupun masyarakat luas, konsep surat dan laporan lainnya sesuai dengan kewenangannya.
4. Pelaksanaan inventarisasi dan dokumentasi serta distribusi bahan-bahan penerbitan.

5. Pembinaan hubungan dengan lembaga profesi kewartawanan.
6. Pengkoordinasian pemberitaan-pemberitaan yang memuat berita di mass media yang dapat meresahkan masyarakat umum.
7. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran pertimbangan kepada atasan sesuai bidang tugasnya.
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugasnya.

Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari :

- a. Sub Bagian Protokoler;
- b. Sub Bagian Data dan Pelayanan Media Massa;
- c. Sub Bagian Pelayanan Informasi.

## 2. Temuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

Penelitian ini berlangsung mulai bulan Maret 2019 sampai dengan April 2019.

Adapun hasil penelitian diperoleh adalah sebagai berikut:

### 1. Karakteristik Informan

**Tabel 4.1 Karakteristik informan**

Kode	Umur	Pendidikan	Jabatan
HA	52	S2	Kepala
UA	47	S2	Sekretaris
NU	33	S1	Kabag
FG	37	S1	Kabag
FA	37	S1	Staf
SA	46	S1	Staf

Sumber: Data Hasil Penelitian 2019

a. Umur

Penelitian ini dilakukan terhadap informan dengan interval umur antara 33 sampai 52 tahun.

b. Pendidikan

Pendidikan terakhir responden adalah S1 dan S2

2. Hasil Wawancara Variabel Penelitian

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menguraikan situasi-situasi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang, dalam menggambarkan keyakinan untuk mencapai hasil dan perkiraan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dengan jalan memperhitungkan semua sumber yang tersedia, menentukan tujuan, menentukan kebijakan.

Perencanaan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pengelola pada langkah awal dalam hal perencanaan program, indikator perencanaan yaitu proses perencanaan, metode pengambilan keputusan dalam perencanaan, dan cara merencanakan suatu program.

1. Proses perencanaan program

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan hampir seluruh informan memberikan informasi yang sama tentang proses perencanaan bahwa dalam merencanakan melalui proses perencanaan yang melibatkan semua pihak yang terkait dengan program.

Adapun uraian informan adalah sebagai berikut:

“proses perencanaan yang dilakukan di kantor adalah melibatkan semua orang yang terlibat dalam proses perencanaan“( FG, 14/3/2019)

Informan lain mengungkapkan hal yang sama, berikut hasil wawancaranya:

“Pada saat dilakuka nperencanaan program yang terlibat adalah sekretaris daerah, asisten, kepalabagian dan staf serta staf ahli Bupati KabupatenMajene“(UA, 14/3/2019)

“Perencanaan dilakukan dengan mempersilahkan masing-masing bagian untuk membuat draf dan menganalisis kegiatan sesuai dengan kebutuhan, setelah itu di lakukan raker dimana dalam raker tersebut semua draf usulan masing-masing bagian mempersentasikan kepada semua peserta forum untuk dilakukan koreksi dan masukan terkait dengan rencana yang dibuat”. (FG, 16/3/2019)

## 2. Metode pengambilan keputusan dalam perencanaan

Adapun informasi yang didapatkan pada Sekretariat Kabupaten Majene tentang cara pengambilan keputusan dalam perencanaan hamper keseluruhan informan menyatakan bahwa pengambilan keputusan selalu dilakukan dalam sebuah mini lokakarya yang melibatkan semua komponen yang berhubungan dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Meskipun demikian ada juga informan yang menyatakan selain dalam mini lokakarya juga pengambilan keputusan di dasarkan pada kemampuan dana. Adapun uraian informan sebagaiberikut:

“Cara pengambilan keputusan yang sering dilakukan adalah hpimpinan sering meminta masukan dari kami dan dirembukkan sampai didapatkan kesepakatan dalam sebuah mini lokakarya”(NU, 15/3/2019)

“Kalau didalam forum biasa kita lakukan secara musyawarah dan kebanyakan disuruh staf untuk buat kemudian kepala bagian yang nanti akan koreksi dan tambahkan”(SA , 15/3/2019)

Hal tersebut didukung pula dengan hasil wawancara dengan informan kunci yang menyatakan bahwa metode pengambilan keputusan ini didasarkan pada azas musyawarah mufakat dalam sebuah mini lokakarya yang melibatkan semua komponen. Adapun uraian informan kunci sebagai berikut:

“Metode pengambilan keputusan itu berdasarkan musyawarah mufakat dalam sebuah mini lokakarya meskipun terkadang petugas mengajukan agar saya saja yang menentukan semuanya dan mereka tinggal melaksanakan” (HA, 16/3/2019)

### 3. Hasil (*output*) Perencanaan

Jawaban informan terhadap pertanyaan lanjutan peneliti tentang hasil perencanaan dan bentuk kegiatan, berikut ini hasil wawancara:

“Hasil dari perencanaan yang telah didapatkan, selanjutnya akan menjadi pedoman untuk melakukan rencana kerja, adapun bentuk dan jenis program pembangunan, pembinaan masyarakat, pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta menyusun kebijakan” ( FA, 16/3/2019)

“Dari proses perencanaan tersebut menjadi acuan untuk melakukan program di Sekretariat Daerah kabupatenMajene” (UA,17/3/2019)

Jawaban informan tersebut sejalan dengan pernyataan informan kunci yang menyatakan bahwa

“Cara merencanakan program disesuaikan dengan kebutuhan yang paling dirasakan masyarakat dan pemerintah dengan menggunakan metode analisis SWOT” (HA, 1/4/2019).

#### b. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian ada empat indicator Pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang dan koordinasi dalam bagian organisasi.

### 1. Pembagian kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan keseluruhan informan menyatakan bahwa pembagian kerja di Sekeretariat Daerah Kabupaten Majene dilakukan melalui koordinasi dengan pimpinan dan merujuk pada tupoksi serta kemampuan pegawai, berikut hasil wawancara beberapa informan:

“Pengorganisasian program oleh sekretaris daerah yaitu melibatkan unsur yang terkait seperti pimpinan(FG, 17/3/2019)

### 2. Hubungan kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan keseluruhan informan menyatakan bahwa hubungan kerja antar pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Majene adalah dengan membuat kegiatan yang sifatnya membangun hubungan emosional yang baik seperti memuat kegiatan *family day* dan *family gathering* yang melibatkan keluarga pegawai, berikut hasil wawancara beberapa informan:

“Hubungan kerja di dalam satu tim selalu dilakukan pimpinan dengan membuat acara *family day* yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan emosional pegawai” (UA,17/3/2019).

“Pada moment tertentu pimpinan dapat menjadi teman bercanda dengan pegawai dan pimpinan selalu menjadi contoh kepada pengawainya untuk menjaga hubungan antara teman kerja” (UA,17/3/2019).

### 3. Koordinasi dalam bagian organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan keseluruhan informan menyatakan bahwa koordinasi di sekretariat daerah Kabupaten Majene dilakukan dimulai pada saat perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, berikut hasil wawancara beberapa informan:

“Kita selalu berkoordinasi dengan berbagai sektor lain tidak hanya pemerintah tapi swasta juga kita seing koordinasi” (UA,17/3/2019).

### c. Pelaksanaan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Majene

Ada beberapa indikator yang diukur pada pelaksanaan yaitu model pelaksanaan, tatanan yang telah dilakukan, serta bagaimana memaksimalkan pelaksanaan program.

#### 1. Proses dan model pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara dengan keseluruhan informan menyatakan bahwa proses dan model pelaksanaan program kegiatan sekeretariat daerah Kabupaten Majene melakukan koordinasi pelaksanaan program kegiatan pemerintah daerah, berikut hasil wawancara beberapa informan:

“Model pelaksanaan kita disekretariat daerah kabupaten Majene ini selalu berkoordinasi pada hamper seluruh unsur yang terkait seperti dinas-dinas, intinya kita selalu berkoodinasi dan bekerja secara tim karena kalau tidak pasti kita akan kewalahan” (UA, 21/3/2019)

“Pada proses pelaksanaan, sesuai dengan hasi lperencanaan yaitu melakukan pembinaan masyarakat, pembinaan administrasi, organisasi, penanta laksana serta menyusun kebijakan, selain itu juga kita melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang ada.” (RA, 21/3/2019)

#### 2. Tatanan yang dilaksanakan

Adapun informasi yang didapatkan dari hasil wawancara tentang tatanan yang telah dilakukan adalah seluruh informan menyatakan bahwa tatanan yang ada di secretariat daerah Kabupaten Majene masih ada beberapa yang tidak secara rutin ditaati oleh pegawai seperti: kedisiplinan, namun untuk program kerja secara rutin dilakukan, berikut uraian salah seorang informan:

“Ya sampai sekarang ini kita sudah berjalan pada tatanan yang ada di Sekretariat Daerah Kab.Majene, tapi ada beberapa aturan yang masih sering dilanggar oleh pegawai seperti sesudah absen meninggalkan kantor tanpa izin, setelah libur panjang masih ada yang tambah liburnya intinya masalah yang sering kita dapatkan disini kedisiplinan, apalagi kalau bos sedang tidak berada di kantor, tetapi tidak semua, hanya beberapa saja, dan sifatnya insidental saja” (NU, 22/3/2019)

### 3. Pemanfaatansumberdaya yang telahdiorganisir

Informasi lain yang diberikan oleh informan sehubungan dengan pertanyaan lanjutan mengenai pemanfaatan sumber daya yang telahdiorganisir pada pelaksanaan program dinyatakan oleh informan bahwa untuk memaksimalkan pelaksanaan, maka sumberdaya yang dapat dimanfaatkan adalah melalui peran aktif pegawai dan dukungan dari dinas-dinas dan perangkat daerah lainnya berikut uraian informan:

“Untuk memaksimalkan pelaksanaan program yang ada di kantorsekretariat Daerah Kabupaten Majene memang kami sangat perlukan yang namanya koordinasi lintas sektor serta kerjasama tim internalnya kami, sebab program kerja yang akan kami kerjakan bias jadi juga diintegrasikan dengan dinas-dinas dan perangkat daerah lainnya” (UA, 23/3/2019).

“Disini untuk sumberdaya kita sangat banyak dan sudah cukup baik karena mudah diorganisir karena ada beberapa orang tenaga honorer dan tenaga sukarela yang bias diberdayakan untuk melaksanakan kegiatan”. (NU, 22/3/2019).

“Di kantor secretariat daerah juga memiliki fungsi koordinasi sehingga kami sangat terbantu dengan semua unsur yang ada di pemerintahan secretariat daerah kabupaten Majene ini”.(RA, 22/3/2019)

#### d. Pengawasan

Dalam pengawasan ada beberapa unsur yang menjadi indicator yaitu bagaimana pelaksanaan, siapa yang terlibat proses pengawasan, dan bagaimana dampak pengawasan terhadap sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

##### 1. Proses dan pihak yang terlibat dalam pengawasan

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh seluruh informan bahwa pengawasan program dilakukan secara rutin. Berikut uraian salah seorang informan:

“Dalampengawasan program dilakukan setiap triwulan”  
(FG,24/3/2019)

Adapun informasi yang diberikan oleh informan terkait siapa yang terlibat proses pengawasan adalah selain bupati, sekretaris daerah menggunakan alat. Berikut ini uraian salah seorang informan:

“Proses pengawasan dilakukan oleh bupati, dan sekretaris daerah serta pihak yang terkait” (NU, 24/3/2019)

“Pihak eksternal yang melakukan pengawasan belum ada, sejauh ini pengawasan juga sudah semakin meningkat dengan adanya mesin absensi dengan face dan finger, sehingga tidak ada yang bias memalsukan kehadirannya, namun kadang masih ada juga yang mengakali dengan melakukan absen secara face namun sesudah itu meninggalkan kantor untuk nongkrong diwarkop”. (NU, 24/3/2019).

Pengawasan dilakukan juga setiap minggu dimana setiap apel dihari senin secara rutin pimpinan mengingatkan kepada bawahan untuk selalu meningkatkan kinerja dan mengevaluasi kinerja staf termasuk yang ada di secretariat daerah Kabupaten Majene.

## 2. Instrument pengawasan

Dari hasil wawancara dengan informan tentang instrument yang digunakan dalam proses pengawasan, informan mengatakan bahwa instrument yang digunakan adalah *face dan finger* selain itu untuk pengawasan program dilakukan dengan menggunakan pedoman yang ada serta merujuk pada perencanaan yang sudah pernah dibuat sebagai berikut:

“Instrument yang digunakan dalam pengawasan ini adalah pedoman dan perencanaan yang sudah dibuat, jadi tiap kegiatan ada pedomannya, dimana pedoman tersebut didalamnya terdapat proses perencanaan sampai pada evaluasi, untuk mengawasi pegawai digunakan absensi *finger dan face*” (FA, 28/3/2019)

## 3. Dampak pengawasan

Sedangkan informasi yang diberikan oleh informan berdasarkan pertanyaan terakhir tentang dampak pengawasan terhadap pelaksanaan program adalah membantu kelancaran program dan menjadi lebih baik. Berikut uraian informan :

“Keuntungannya adalah membantuk kelancaran program, perubahan program, perubahan perilaku dan pengetahuan menjadi lebih baik” (UA,29/3/2019).

## B. Pembahasan

### 1. Perencanaan

Perencanaan sebagai salah satu unsure manajemen pada secretariat daerah Kabupaten Majene merupakan langkah awal dari manajemen. Dalam proses perencanaan program ada beberapa unsur yang menjadi indicator yaitu proses perencanaan, metode pengambilan keputusan dalam perencanaan, dan cara merencanakan program.

Perencanaan merupakan fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena *organizing, staffing, directing, dan controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi. Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar risiko yang ditanggung relative kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah “memilih”, artinya memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Fungsi perencanaan ini meliputi mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu hierarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan.

Perencanaan ini bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur dan program sertamemberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan, perencanaan juga bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan. Selain itu juga menjadi satu usaha untuk memperkecil risiko yang dihadapi pada masa yang akan datang. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan, dalam perencanaan juga memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukur hasil kerja serta menjadi suatu landasan untuk pengendalian sehingga membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

Berangkat dari fokus yang pertama yaitu perencanaan maka didapat informasi yang sama antara informan satu dengan informan yang lainnya. Berdasarkan informasi yang diperoleh pada umumnya informan menanggapi perencanaan program bahwa proses perencanaan dilakukan dengan melibatkan pihak yang terkait dalam sebuah mini lokakarya yang merupakan wadah pada sekretariat Daerah Kabupaten Majene yang menyalurkan aspirasi peserta. Perumusan langkah-langkah perencanaan serta wadah untuk pengambilan keputusan.

Adapun informasi yang didapatkan pada sekretariat daerah Kabupaten Majene tentang cara pengambilan keputusan dalam perencanaan hampir seluruh informan menyatakan bahwa pengambilan keputusan selalu dilakukan dalam sebuah mini lokakarya yang melibatkan semua pihak yang terkait. Meskipun ada juga informan yang menyatakan bahwa untuk pengambilan keputusan selain dari mini lokakarya juga disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang tersedia. Hal ini berarti bahwa perlu adanya intervensi baik berupa pencerahan maupun pendidikan manajemen dasar bagi para pelaksana program dan adanya bantuan dana yang cukup sehingga diharapkan pelaksanaan program lebih bias mandiri dan kreatif di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta memiliki kemampuan manajemen program.

Hasil penelitian serupa dilakukan oleh Priyandani Akbar dkk, (2014) pada Puskesmas Padangsari Banyumanik Kota Semarang. Penyusunan perencanaan berkoordinasi dengan seluruh pegawai untuk menyusun rencana kegiatan tahunan yang akan dilaksanakan pada tahun berjalan. Pada Tahun 2014 ini, penyusunan rencana berjalan dengan lancar tanpa ada hal yang menjadi penghambat

terlaksananya penyusunan perencanaan tersebut. Dibuktikan dengan dibukukannya Rencana Tingkat Puskesmas Tahun 2014 pada Bulan Februari 2014, hingga saat ini Puskesmas Padangsari Banyumanik Kota Semarang terus membenahi dan meningkatkan kualitasnya demi terciptanya masyarakat yang sehat dengan berbagai kebijakan dan strategi yang di buat dalam mewujudkan visi dan misi Puskesmas Padangsari yang telah ditetapkan.

Jawaban informan terhadap pertanyaan lanjutan peneliti tentang perencanaan berdasarkan cara merencanakan program. Menurut, Merencanakan program itu selalu melihat program yang paling dibutuhkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Sejalan dengan itu, kebijakan strategi sekretaris daerah dan tingkat permasalahan kesalahan yang ada pada kantor sekretariat daerah serta penggunaan metode analisis SWOT. Analisis SWOT yaitu mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman di dalam organisasi dan menetapkan prioritas sehingga sumberdaya yang dimiliki dapat digunakan untuk hal-hal yang strategis.

Sejalan dengan hal tersebut, beberapa ciri rencana yang baik adalah harus mendukung pelaksanaan fungsi manajemen, harus berkelanjutan, utuh dalam kesatuan organisasi, fleksibel, akurat dalam proses melibatkan seluruh individu, adaptif, dan bertahap. Sehingga dapat diasumsikan bahwa cara perencanaan program kerja yang dilakukan sekretariat daerah Kabupaten Majene cukup baik dan efektif sebab melibatkan semua unsur yang mampu menunjang jalannya kegiatan yang direncanakan secara efektif dan efisien.

Hasil Penelitian serupa yang dikemukakan oleh Rifki (2015) yang penelitiannya membahas mengenai analisis pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk meningkatkan aksesibilitas penyandang disabilitas pada pilkada serentak 2015, dimana KPU Kota Bandar Lampung belum maksimal dalam meningkatkan aksesibilitas bagi penyandang disabilitas. Adapun yang difokuskan dalam penelitian adalah analisis fungsi-fungsi *planning, organizing, actuating dan controlling* (POAC) untuk meningkatkan aksesibilitas. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data yang terdiri dari wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan analisis pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen KPU Kota Bandar Lampung terdapat beberapa perencanaan untuk meningkatkan aksesibilitas, terdapat divisi yang berkaitan dengan disabilitas, terdapat pengarahannya bagaimana meningkatkan aksesibilitas dan adanya pengendalian KPU dalam meningkatkan aksesibilitas.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa fungsi-fungsi manajemen KPU belum maksimal. Masih terdapat beberapa rencana yang belum terimplementasi, masih terdapat sumberdaya manusia yang kurang bertanggung jawab terhadap tupoksinya, tidak meratanya motivasi anggota dan tidak maksimalnya pengendalian terhadap rencana. Adapun saran peneliti yaitu KPU harus menetapkan perencanaan yang lebih matang dan mengimplementasikan setiap rencana.

Berdasarkan interpretasi peneliti terhadap perencanaan menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan berdasarkan prinsip dari bawah keatas (*bottom up*). Hanya saja pada proses perencanaan tidak dilibatkan tokoh masyarakat, organisasi masyarakat/LSM.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah pengurusan semua sumberdaya yang ada dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing – masing fungsi, (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab, dan antar relasi dari fungsi – fungsi), sehingga merupakan satu totalitas sistem, dimana bagian yang satumenunjang dan bergantung pada bagian lainnya. Fungsi pengorganisasian dari pada manager meliputi penentuan, penghitungan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan-kegiatan kedalam suatu bagian yang dikepalai oleh seorang manager, serta pelimpahan wewenang untuk melaksanakannya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian di Sekretaris Daerah Kabupaten Majene sudah berjalan dengan baik dimana pengorganisasian dilakukan dengan menyesuaikan tugas dan fungsi pegawai serta sesuai dengan keahlian yang dimiliki, hal ini akan memberikan dampak yang sangat positif terhadap jalannya sebuah organisasi jika SDM yang adacukup dan berkualitas.

Setelah perencanaan dilakukan atau telah selesai (menjadi rencana), maka selanjutnya harus dilakukan pengorganisasian. Yang dimaksud pengorganisasian dalam penelitian ini adalah mengatur personel atau staf yang ada di dalam institusi tersebut agar semua kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana tersebut dapat

berjalan dengan baik, yang akhirnya semua tujuan dapat dicapai. Dengan perkataan lain pengorganisasian adalah pengkoordinasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan suatu institusi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian mencakup beberapa unsure pokok, antara lain :Hal yang diorganisasikan ada dua macam, yakni :pengorganisasian kegiatan ialah pengaturan berbagai kegiatan yang ada di dalam rencana sehingga membentuk suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan dan pengorganisasian tenaga pelaksana ialah mencakup pengaturan hak dan kewenangan setiap tenaga pelaksana sehingga setiap kegiatan mempunyai penanggung jawab.

Proses pengorganisasianialah langkah-langkah yang harus dilakukan sedemikian rupa sehingga semua kegiatan dan tenaga pelaksana dapat berjalan sebaik-baiknya, hasil pengorganisasianialah terbentuknya wadah atau sering disebut “struktur organisasi” yang merupakan perpaduan antara kegiatan dan tenaga pelaksana.

Hasil penelitianini juga ditemukan bahwa pimpinan sering memberikan dan menjaga hubungan emosional antara pegawai dengan membuat kegiatan acara keluarga dimana keluarga dan pegawai bersama-sama dalam sebuah acara yang tujuan dari kegiatan ini adalah terjaganya hubungan baik antar pegawai dan meningkatnya hubungan kekeluarga anantar sesama pegawai,

Kondisi ini dapat dikategorikan sebagai kegiatan inovatif yang dilakukan oleh pimpinan utnuk menjaga hubungan dan kondisi kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, pimpinan mampu menempatkan diri kepada pegawai dan menciptakan suasana yang kondusif agar pegawai tetap harmonis dalam

bekerja. Sebab lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat disekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya (dalam Yasa & Utama, 2014).

Menurut Wursanto (2009), lingkungan kerja terdiri atas dua jenis. Pertama, lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dalam lingkungan kerja. Kedua, lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera.

Sedarmayanti (2007) membagi lingkungan kerja menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu lingkungan yang berhubungan langsung dan berada di dekat karyawan (kursi, meja dan sebagainya) dan lingkungan perantara (temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan sebagainya). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan (Norianggono, Hamid, & Ruhana, 2014).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas program yang akan dicapai serta pencapaian tujuan organisasi selain itu penempatan SDM yang tepat juga secara langsung dapat mempengaruhi iklim kerja dalam sebuah instansi sebab, SDM yang tidak terampil akan menyebabkan kekacauan dalam sebuah organisasi, kondisi di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene sudah cukup baik dan professional dalam hal pengeorganisasian pegawai, bahkan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk lanjut studi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas serta mutu organisasi dalam hal ini adalah Kantor Sekretariat Daerah KabupatenMajene.

### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan berhubungan dengan aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka melaksanakan usaha-usaha kearah pencapaian sasaran tertentu. Tindakan perencanaan serta pengorganisasian belumlah memberikan hasil nyata, sebelum kita melaksanakan aktifitas yang berhubungan dengannya. (Azwar, 2013)

Pelaksanaan sebagai fungsi manajemen ketiga merupakan kemampuan institusi secretariat daerah Kabupaten Majene dalam menyelenggarakan program kerja. Dalam pelaksanaan program kerja ada beberapa indikator yang dilihat yaitu model pelaksanaan, tatanan apa saja yang telah dilakukan, dan upaya memaksimalkan pelaksanaan program kerja sekretariat Daerah KabupatenMajene.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dalam model pelaksanaan kerja adalah dengan melibatkan berbagai unsur. Sebagai contoh pada tatanan kerjasama secretariat daerah dengan

lintas program seperti kecamatan dan kelurahan serta dinas-dinas. Hal tersebut menjawab pertanyaan dari Azwar, 2013 yaitu bagaimana cara mengusahakan agar anggota-anggota organisasi yang bersangkutan bekerja secara efisien dimana hal tersebut selalu menjadi persoalan dalam pelaksanaan program yang dilakukan oleh sebuah manajer organisasi, perusahaan ataupun instansi.

Adapun informasi yang didapatkan dari hasil wawancara tentang tatanan yang sudah terlaksana dengan pencapaian semua indikator sesuai dengan tupoksi sekretariat daerah Kabupaten Majene yaitu pembangunan, pembinaan masyarakat, kerjasama, pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta menyusun kebijakan serta koordinasi dengan dinas-dinas di daerah kabupaten majene dan lembaga teknis daerah.

Pada pelaksanaan tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene sangat terbantu oleh tenaga honorer dan tenaga sukarela sebab kebanyakan dari mereka sering dilibatkan dalam kegiatan dan memiliki pengalaman yang cukup baik sehingga hampir semua pelaksanaan kegiatan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan oleh Priyandani (2014). Pada dasarnya pelaksanaan manajemen Puskesmas Padang sari sudah cukup baik, indikator-indikator pelaksanaan di atas terlaksana semuanya. Semua pelaksanaan masih ada kekurangannya yang telah ditetapkan tidak tercapai, kurang maksimalnya pelaksanaan itu disebabkan karena masih kurang sumberdaya manusia untuk penunjang semua kegiatan Puskesmas. Terkadang Puskesmas

Padang sari mengambil pegawai pembantu seperti anak magang. Selain itu secara keseluruhan puskesmas Padang sari sudah cukup baik.

Pelaksanaan ditinjau dari upaya memaksimalkan pelaksanaan program dinyatakan oleh informan bahwa untuk memaksimalkan pelaksanaan, selalu menjaga kerja sama tim secara internal maupun pihak terkait secara eksternal, begitu juga dengan informan yang lain (informan kunci) yang menambahkan bahwa dalam kapasitas sebagai penanggung jawab program selalu menekankan pentingnya kekompakan dan keharmonisan hubungan dengan pihak terkait.

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan menurut Abdullah (1987) adalah sebagai berikut: a) Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan; b) *Resouces* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan; c) Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya implementer program; d) Struktur Birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

Keempat faktor di atas, dipandang mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi, namun juga adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara suatu faktor yang satu dan faktor yang lain. Selain itu dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu: Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan, kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan, unsure pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut, dari pendapat di atas dapatlah dikatakan bahwa pelaksana suatu program senantiasa melibatkan semua unsur yang terkait.

Faktor pelaksanaan menempati posisi paling penting dalam menentukan keberhasilan suatu program untuk diwujudkan. Maka dalam proses kegiatannya menurut Bintoro (2000) perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain: 1) Perlu ditentukan secara jelas siapa atau badan/lembaga mana secara fungsional akan disertai wewenang mengkoordinasi program di dalam suatu sektor. 2) Perlu diperhatikan penyusunan program pelaksanaan yang jelas dan baik, dalam program pelaksanaan itu, dasar prinsip fungsional perlu dituangkan kedalam rangkaian prosedur yang serasi, jelas dan ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan pelaksanaan program tersebut. 3) Perlu dikembangkan hubungan kerja yang lebih baik, antara lain dalam bentuk badan kerja sama atau suatu panitia kerja sama dengan tanggung jawab dan koordinasi yang jelas. 4) Perlu diusahakan koordinasi melalui proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan pembiayaan.

Teori di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan dimana dalam kegiatan yang dilakukan selalu koordinasi dengan lintas sektor yang terkait sehingga kegiatan yang akan dilakukan lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2017) yang menemukan bahwa Pelaksanaan upaya kesehatan wajib di Puskesmas Tamalanrea masih terdapat banyak hambatan, sehingga dalam pelaksanaannya belum maksimal. Beberapa faktor penghambat sehingga pelaksanaan upaya kesehatan wajib di puskesmas belum maksimal, diantaranya tingkat pendidikan masyarakat relative masih rendah, sosial budaya masyarakat, kesadaran masyarakat yang masih rendah, dan faktor lainnya. Agar pelaksanaan upaya kesehatan wajib di puskesmas dapat tercapai sesuai target, maka sebaiknya dalam menyusun perencanaan upaya kesehatan wajib dengan mempertimbangkan SDM yang dimiliki puskesmas dan sejauh mana tingkat kebutuhan masyarakat akan kesehatan, indikator keberhasilan setiap program yang akan disusun sebaiknya mengacu pada perencanaan yang telah disusun.

Berdasarkan dari interpretasi peneliti bahwa pelaksanaan program kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene telah dilaksanakan sesuai dengan arah pencapaian sasaran dan kemampuan organisasi.

#### 4. Pengawasan

Sebagaimana yang menjadi fokus peneliti dalam konsep pengawasan bahwa untuk menggali pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di kantor sekretariat daerah Kabupaten Majene, maka peneliti memfokuskan pada:

- a. Proses pelaksanaan pengawasan
- b. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengawasan
- c. Instrument pengawasan
- d. Bagaimana dampak pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja

Berdasarkan keterangan diberikan oleh informan bahwa pengawasan dilakukan oleh pimpinan setiap minggu, bulan dan pada setiap triwulan. Pengawasan yang di maksud adalah pengawasan dalam terlaksananya program kerja dan pengawasan dalam produktifitas sumber daya manusia (SDM) tenaga pegawai yang ada di sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

Sebagai mana lembaga pemerintahan lainnya di indonesia, baik di tingkat daerah maupun pusat, pengawasan seyogyanya dilakukan oleh atasan yang membawahi langsung lembaga atau instansi tersebut. Tidak terkecuali Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

Menurut informan berdasarkan interpretasi analisis data yang dilakukan oleh peneliti, terkait siapa yang terlibat dalam proses pengawasan adalah bupati dan sekertaris daerah kabupaten Majene baik dalam kegiatan administrasi, keuangan maupun tingkat kehadiran pegawai bersangkutan setiap harinya di kantor. Untuk memberi pengawasan yang melekat maka umumnya dalam kegiatan apel pagi, pimpinan selalu memberi sugesti dan motivasi kerja kepada bawahan sehingga tetap selalu dalam koridor pengabdian dalam segala tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut peneliti, apa yang dilakukan atasan langsung pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dengan memanfaatkan kegiatan apel pagi

untuk selalu memberi motivasi dan semangat kepada para pegawai adalah langkah yang kecil tapi strategik. Pimpinan mengerti bahwa pelaksanaan suatu fungsi manajemen tidak hanya terletak pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan saja, namun yang lebih penting dari semua itu adalah pengawasan (*controlling*).

Dalam perkembangannya terutama pada organisasi pemerintahan saat ini, justru lebih banyak hanya berfokus pada tahapan perencanaan (*planning*) saja yang baru dapat dikatakan optimal. Sedangkan setiap fungsi harus kuat agar organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik.

Kembali kepada fungsi pengawasan sebagai fokus peneliti, maka pengawasan merupakan salah satu isu penting yang harus diperkuat. Bagaimana tidak, kondisi sekarang yang terjadi sebagai akibat dari tidak optimalnya fungsi pengawasan sehingga tingginya penyimpangan-penyimpangan. Pepatah bijak mengatakan : Mencegah lebih baik dari pada mengobati. pepatah ini patut diteladani bersama bahwa kebobrokan pelayanan publik saat ini sebagai akibat dari lemahnya fungsi pengawasan. Dan terbukti dan berdasarkan fakta dilapangan, kita sepertinya lebih senang melakukan pengobatan dengan melakukan pembiaran terhadap penyimpangan yang terjadi selama ini, ketimbang upaya melakukan pengawasan yang ketat untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan.

Sejalan dengan paradigma di atas, Maman Ukas (2006:343) menyatakan bahwa Pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, menukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang

diinginkan. Singkatnya, dari pengawasan inilah kita dapat mengukur secara pasti ketercapaian kinerja yang dilakukan. yang dimulai dengan menilai secara kualitatif dan kuantitatif pelaksanaan rencana, pengorganisasian, dan pengarahan. Oleh karena itu, dalam instansi pemerintah sangat diperlukan penguatan fungsi pengawasan tidak hanya pada tahapan perencanaan yang harus matang.

Lebih jauh dari hasil wawancara dengan informan, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan ialah sekretaris daerah dan bupati. Kedua atasan tersebut merupakan petinggi yang memiliki otoritas tertinggi dalam kedisiplinan pegawai di tingkat kabupaten.

Selain kedua pejabat tersebut, secara tersirat informan menyampaikan keterlibatan pihak lain dalam pengawasan program. Hanya saja informan belum mengetahui secara detail pihak mana yang dimaksud. Tentunya yang dimaksud oleh informan tersebut adalah pejabat Badan pengawas daerah kabupaten Majene (Bawasda). Lembaga ini merupakan lembaga yang mengawasi segala aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil di tingkat daerah sebagaimana yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Bawasda memiliki tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintah desa dan pelaksanaan urusan pemerintah desa serta fungsi perencanaan program, pengawasan, perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan, dan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawas.

Tentunya dengan berbagai unsur pengawas yang ada, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pegawai di sekretariat daerah kabupaten majene dapat berjalan secara optimal

Mengenai tingkat kedisiplinan pegawai, menurut hasil wawancara dengan informan bahwa mekanisme pengawasan yang diberlakukan di pegawai negeri di kabupaten majene sudah menggunakan sistem *on line* dan android. Selain absen manual, pegawai wajib dan harus melaksanakan *check lock* kehadiran dan penggunaan *face lock* sebagai bagian dari perkembangan IT untuk pengawasan yang lebih optimal.

Menarik mengkaji jawaban informan tersebut mengingat bahwa mekanisme penggunaan face lock belum lama ini menjadi model terbaru sistem pengabsenan pegawai negeri. Sistem absensi menggunakan teknologi pengenalan wajah ini dinilai cukup efektif dan aman karena komputer akan mendeteksi wajah seseorang melalui kontur wajahnya. Dengan cara ini, hampir mustahil untuk dipalsukan karena setiap manusia terlahir dengan kontur wajah yang berbeda-beda, baik dari segi jarak antar mata, kedalaman mata, lebar rahang, dan lain sebagainya.

Kelebihan lain dari sistem ini adalah para penggunanya cukup memposisikan wajah di depan alat scan yang disediakan dan sistem absensi akan bekerja otomatis. Tetapi, sistem ini juga dinilai masih memiliki kelemahan tersendiri, yaitu waktu pemrosesan data yang cenderung lebih lama jika dibandingkan alat fingerprint.

Untuk waktu pemrosesan yang sedikit lebih lama ini sebenarnya memang tidak terlalu mengganggu, tetapi tetap saja mengurangi daya efektif dari mesin itu

sendiri. Beberapa alat pemindai wajah bahkan ada yang membutuhkan waktu lebih lama dan terkadang perlu beberapa kali scan agar data seseorang bisa terekam dengan baik. Selain itu, alat rekam wajah ini juga memiliki harga yang lebih mahal daripada fingerprint.

Berdasarkan hasil kajian kami, pemereintah kabupaten majene sekarang mulai merencanakan model pengabsenan dengan menggunakan smartphone sebagai mana yang sudah dilakukan oleh beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Sul-sel. Tentunya ini merupakan suatu kemajuan mengingat keharusan untuk mengikuti perkembangan teknologi dewasa ini sudah menjadi suatu keharusan.

Sedangkan informasi yang diberikan oleh informan berdasarkan pertanyaan terakhir tentang dampak pengawasan terhadap pelaksanaan program adalah setiap pelaksana akan melaksanakan program sesuai perencanaan.

Sistem pengawasan yang dimaksud pada dasarnya merupakan salah satu subsistem dari sistem organisasi secara keseluruhan agar pengawasan berjalan dengan baik diciptakan mekanisme umpan balik yang lengkap, yang harus dapat dilakukan pada setiap tahapan program.

Berdasarkan dari interpretasi peneliti bahwa pengawasan dilakukan oleh Kepala Daerah dan Sekertaris Daerah Kabupaten Majene yang memberikan dampak kinerja pada petugas yang tepat sesuai dengan acuan perencanaan yang telah ditetapkan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Fungsi manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Majene berdasarkan dengan hasil penelitian yang dilakukan maka didapatkan kesimpulan bahwa:

1. Perencanaan kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene pada dasarnya telah dilakukan dengan cara merencanakan program berdasarkan prinsip perencanaan dari bawah keatas (*bottom up*), hanya saja pada proses perencanaan belum melibatkan beberapa pihak yang seharusnya dilibatkan seperti Masyarakat dan lembaga sosial masyarakat (LSM).
2. Pengorganisasian kegiatan juga pada dasarnya telah dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis program yang mengacu pada SOP yang ada. Pelaksanaan kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene sudah cukup baik sebab melibatkan berbagai lintas sektor untuk menutupi berbagai kekurangan yang ada di internal Sekretariat Daerah Kabupaten Majene yaitu keterbatasan anggaran sehingga diintegrasikan melalui program lintas sektor.
3. Pengawasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene kaitannya dengan kedisiplinan secara personal dianggap masih kurang efektif sebab banyak cela bagi pegawai untuk mengakali berbagai kebijakan seperti absensi dengan *face* dan *finger*.

4. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam aktivitas kepegawaiannya

## **B. Saran**

Berdasarkan dari kesimpulan penelitian, maka ada beberapa saran akan disampaikan sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada pihak Sekretaris Daerah kabupatenMajene pada proses perencanaan tidak hanya melibatkan pegawai atau dinas terkait tetapi melibatkan berbagai pihak seperti tokoh masyarakat dan organisasi masyarakat.
2. Untuk pengorganisasian tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan khususnya kepada pegawai baru untuk lebih banyak dilibatkan dalam pelatihan dan seminar-seminar yang mampu menunjang kinerja.
3. Dalam pelaksanaan program kerja diharapkan koordinasi dan kerja sama lintas sektor ditingkatkan guna efektifitas dan efesiensi pelaksanaan kegaitan.
4. Pengawasan terhadap kegiatan dan pengawasan personal lebih ditingkatkan lagik hususnya sanksi bagi yang melanggar, agar ada efek jera.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, Fatoni Yanuar, 2015. *Survei Kepuasan Manajemen Fitness Centre Terhadap Kompetensi Mahasiswa Prodi Ikor Konsentrasi Kebugaran Dalam Melaksanakan Praktik Kerja Lapangan Tahun 2014*. Makassar
- Amalia, Nur 2017, *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDN 30 Sumpang Bitu Kabupate nPangkep*, UIN Makassar
- Aminah, 2017 dalam Keith Davis, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London: 1962).
- Andriansyah Rifki, 2017. *Analisis Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajemen untuk Meningkatkan Aksesibilitas Penyandang Disabilitas pada Pilkada Serentak 2015*. Universitas Lampung. Lampung.
- Azwar, Sy. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: PustakaPelajar Offset..
- Bintoro. 2000. *Teori Strategi Pembangunan Nasional*. PT. Rhineka. Jakarta.
- Donnelly, Gibson Ivancevich. 1989. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Erlangga.Jakarta:.
- Hardyanti 2012 dalam Terry George R., dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara Jakarta.
- Ikbal R Husain, 2015.*Gambaran Manajemen Di Puskesmas Tamalanrea Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar Tahun 2015*. Makassar
- , 2017.*Pelaksanaan Upaya Kesehatan Sekolah Tahun 2017*. Makassar
- Kurniawan Alif Rahmat, 2015. *Penerapan Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Rumah Sakit (Studi Analitik Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar)*. FKM UPRI. Makassar
- Manullang, 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta. Gajah Mada Press.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta.

Norianggono, Djamhur Hamid,. & Ika Ruhana, 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja- e-Journal UIN*. Jakarta

Nurdin Usman, 2003.*Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*.Gajah Mada Press. Yogyakarta

Profil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, 2018. Majene

Priyandani Akbar dkk, (2014). *Penyusunan Perencanaan Program Tahunan Puskesmas Padangsari Banyumanik Kota Semarang Tahun 2014*. Semarang

Rizdika 2016 dalam A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds).*Manajemen Jilid I*, Terj. Alexander Sindoro: PT Prahallindo. Jakarta.

Stoner, 2016. Dalam Rizdkika. *Organisasi dan Manajemen. Jilid I*, Terj. Alexander Sindoro: PT Prahallindo. Jakarta

Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Syamsuddin, 2017. *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Fakultas Tarbiyah UIN Alauddin. Makassar.

Shedarmayanti, 2013. *Teori-teori Manajemen dan Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.

Terry, GR 2016. *Principles of Management*. Alfabeta. Bandung.

UU Nomor 23 Tahun 2014. *Otonomi Daerah*

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisidua. Gajah Mada Press. Yogyakarta

Yasa, Utama. 2019. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran*.

<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/6924> (diakses tanggal 1 Juli 2019)



# LAMPIRAN



## Lampiran 1: Surat Izin Penelitian dari Universitas



# UNIVERSITAS BOSOWA PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Urip Sumoharjo Km. 4 Telp. (0411) 452901 - 452789 Fax. (0411) 424568  
Website: <http://www.univ45.ac.id> E-mail: [pascasarjana\\_empatiima@yahoo.com](mailto:pascasarjana_empatiima@yahoo.com)  
MAKASSAR - INDONESIA

Makassar, 10 Maret 2019

No. : **209/B.03/PPs/Unibos/III/2019**

Lamp. : **Satu buah Proposal Penelitian**

Hal : **Izin Penelitian dan Pengambilan Data**

Kepada Yth.

**Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Majene**  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan bahwa Berdasarkan Hasil Seminar Proposal Penelitian pada Tanggal **Dua Puluh Enam** Bulan **Januari** Tahun **Dua Ribu Sembilan Belas** Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar atas nama:

Nama : **MUHAMMAD RIZAL**  
NIM : **4617103016**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Konsentrasi Studi : **Administrasi Publik**  
Judul Tesis : **Efektifitas Pelaksanaan Fungsi Manajemen pada Kantor Sekretariat Kabupaten Majene**

Untuk mendukung penulisan Tesis Mahasiswa tersebut di atas maka Kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa tersebut di atas untuk melakukan penelitian.

Mahasiswa tersebut di atas dibimbing oleh:

1. Prof.Dr.H.Andi Rasyid Pananrangi,SH., M.Pd
2. Dr. Umar Congge, S.Sos., M.Si

Demikian permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih

Direktur  
Asisten Direktur,  
  
**Dr. Syamsul Bahri, S.Sos., M.Si.**  
NIDN. 00 1501 6704

Tembusan:

1. Rektor Universitas Bosowa Makassar
2. Mahasiswa yang bersangkutan
3. Peringgal

## Lampiran 2: Surat Izin Penelitian dari Instansi



**PEMERINTAH KABUPATEN MAJENE**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani No. 105 Deteng-Deteng Majene  
Telp. (0422) 21353 Email : kesbangpolitik2@gmail.com

**REKOMENDASI PENELITIAN**

Nomor : 075 / 175 / III / 2019

1. Dasar : 1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
2. Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 atas perubahan peraturan Menteri dalam Negeri RI No. 64 Tahun 2011 Pedoman Penerbitan Rekomendasi/Izin Penelitian;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Majene Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majene.
2. Menimbang : 1. Untuk Tertib administrasi pelaksanaan kegiatan penelitian dalam lingkup Badan Kesbang dan Politik Kabupaten Majene perlu adanya Rekomendasi Penelitian.
2. Surat Permohonan Izin Penelitian Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Nomor: 213/B.03/PPs/Unibos/III/2019 tanggal 10 Maret 2019.
- Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majene, memberikan Rekomendasi/Izin Kepada :

N a m a : **MUHAMMAD RIZAL**

N I M : 4617103016

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa

Alamat : Jl. K.H. Sirajuddin Salam No. 5A Kel. Labuang Kec. Banggae Timur Kab. Majene

Untuk melakukan penelitian di **Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Majene** yang dilaksanakan selama 2 (Dua) bulan, dengan Proposal berjudul :

**“EFEKTIFITAS PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN PADA KANTOR SEKRETARIAT KABUPATEN MAJENE”**

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan penelitian tersebut dengan ketentuan :

1. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat.
2. Sesudah melaksanakan kegiatan, yang bersangkutan diharapkan melapor kepada Bupati Majene melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majene dengan menyerahkan 1 (satu) eksamplar foto copy hasil kegiatan.
3. Surat Rekomendasi ini dinyatakan tidak berlaku lagi setelah sampai waktu yang telah ditentukan serta dinyatakan sah apabila telah diberikan nomor register sah saat yang bersangkutan telah melapor sebagaimana ketentuan poin 2 (dua) diatas.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Majene, 15 Maret 2019

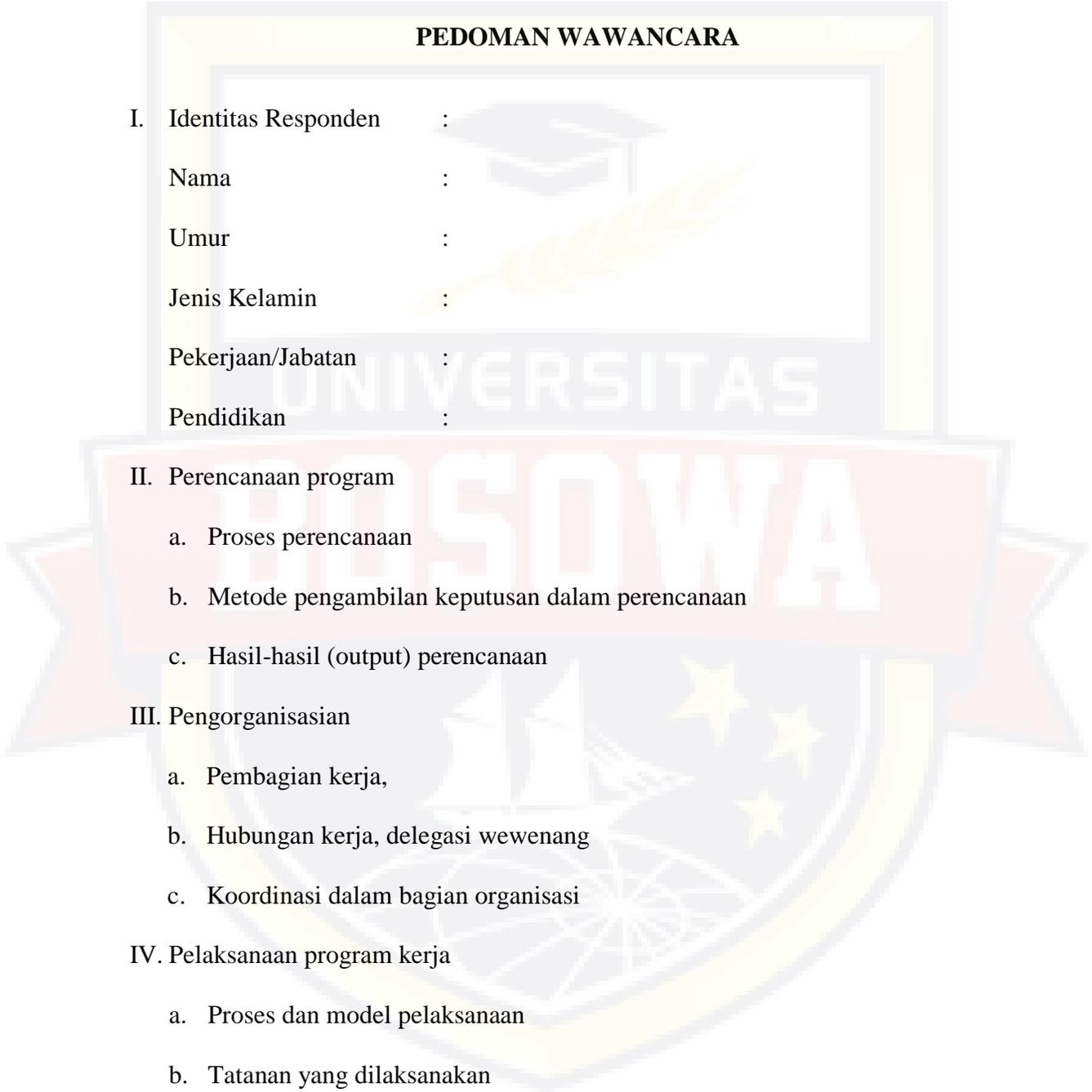


**Tembusan disampaikan kepada Yth. :**

1. Bupati Majene (Sbg. Laporan);
2. Dan Dim 1401 Majene;
3. Kapolres Majene;
4. Direktur Prog. Pascasarjana Universitas Bosowa;
5. Sdr. **Muhammad Rizal**
6. Arsip.

### Lampiran 3: Pedoman Wawancara

#### PEDOMAN WAWANCARA

- 
- I. Identitas Responden :
- Nama :
- Umur :
- Jenis Kelamin :
- Pekerjaan/Jabatan :
- Pendidikan :
- II. Perencanaan program
- Proses perencanaan
  - Metode pengambilan keputusan dalam perencanaan
  - Hasil-hasil (output) perencanaan
- III. Pengorganisasian
- Pembagian kerja,
  - Hubungan kerja, delegasi wewenang
  - Koordinasi dalam bagian organisasi
- IV. Pelaksanaan program kerja
- Proses dan model pelaksanaan
  - Tatanan yang dilaksanakan
  - Pemanfaatan sumber daya yang telah diorganisir
- V. Pengawasan program kerja

- a. Proses pelaksanaan pengawasan
- b. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengawasan
- c. Instrumen pengawasan
- d. Bagaimana dampak pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja



#### Lampiran 4: Foto-Foto Penelitian



Gambar 1: Wawancara dengan Bapak HA



Gambar 2: Wawancara dengan Bapak UA Tentang Pengorganisasian



Gambar 3: Wawancara dengan Bapak NU Tentang Perencanaan

**BOSOWA**

