

**EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN
PROTOKOL KABUPATEN MUSI RAWAS**

T E S I S

Oleh:
DELI MEFRIANI
NPM :19.23.017
Peminatan: Pemerintahan



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BINA INSAN
LUBUKLINGGAU
2021**

Deli Mefriani, NPM 19.23.011. Efektivitas Kinerja Pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas. Subfokus penelitian adalah disiplin kerja, kompetensi dan proses pelaksanaan tugas dan pengaruhnya terhadap efektivitas kinerja pegawai. Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan informan sebagai sumber data utama. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Prosedur analisis data terdiri dari reduksi, penyajian dan pembuatan kesimpulan dan atau verifikasi. Simpulan penelitian yaitu (1) Disiplin kerja pegawai mengalami peningkatan setelah penerapan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer dan pemasangan CCTV di ruang kerja. (2) Efektivitas kinerja dipengaruhi oleh kompetensi pegawai terkait detail pekerjaan. (3) Pelaksanaan tugas berjalan kurang optimal akibat minimnya anggaran dan waktu pelaksanaan program.

Kata Kunci : Efektivitas dan Kinerja Pegawai.

Deli Mefrani NPM 19.23.014. *Employee Performance Effectivity in Protocol Section Musi Rawas District.*

Abstract

The purpose of this study was to know about employee performance effectivity in Protocol Section Musi Rawas District. The sub-focus of this research were work discipline, competency, and job execution process and its impact to employee performance effectivity. Type of this research is descriptive qualitative by using informants as the main data source. Data collection techniques used are interviews, observation and documentation. Data analysis procedures consist of reduction, presentation and conclusion and or verification. The conclusions of the research are (1) Employee work discipline has improved after implementation of face recogniton attendance system and installation of surveillance camera in working area. (2) Work effectivity was influenced by employee comptency about detail of work. (3) Job execution was less optimal due lack of budget and time in program implementation.

Keywords: Effectivity and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadirat-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul *“Efektivitas Kinerja Pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas”*.

Tesis ini telah kami susun dengan maksimal dan atas bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar penulisan tesis ini. Atas dukungan moral dan materil yang diberikan dalam penyusunan tesis ini, maka Peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ketua Pembina Yayasan Dwi Tunggal Bapak Dr. H. Sardiyono. MM.
2. Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau, Bapak Dr. H. Sardiyono, MM atas dukungan selama proses penulisan tesis.
3. Ketua Prodi Pascasarjana, Bapak Dr. Dheo Rimbano, M.Si atas dukungan selama proses penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing I Bapak Dr. H. Sardiyono, MM yang selalu memberikan dorongan, masukan dan saran.
5. Dosen Pembimbing II Bapak Dr. Ahmad Basri, M.Si atas bimbingan, masukan dan saran.
6. Suamiku tercinta M. Kurniadi yang selalu menjadi inspirasi dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini
7. Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si selaku Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Musi Rawas, atas dukungan dan informasi yang diberikan.
8. Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si selaku Kasubag Protokol.
9. Bapak Deni Fermada Lubis, S.Pi, M.Si selaku Kasubag Komunikasi Pimpinan.
10. Bapak Benni Mardiyansah, S.Kom selaku Kasubag Dokumentasi Pimpinan.

11. Kedua Orang Tua dan Mertuaku, atas doa, dukungan, dan kasih sayang mereka kepadaku.
12. Seluruh keluarga besar atas dukungannya.
13. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki tesis ini. Akhir kata semoga tesis ini ada manfaatnya dan inspirasi kepada pembaca.

Lubuklinggau, Oktober 2021

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul	i
Halaman Persetujuan Komisi Pembimbing	ii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Halaman Putusan Dewann Penguji	v
Halaman Perbaikan Tesis	vi
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	vii
Halaman Motto dan Persembahan	viii
Halaman Abstraksi Bahasa Indonesia	ix
Halaman Abstraksi Bahasa Inggris	x
Halaman Kata Pengantar	xi
Halaman Daftar Isi	xiii
Halaman Daftar Gambar	xxx
Halaman Daftar Tabel	xxx

BAB. I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Fokus dan Subfokus Penelitian	4
3. Rumusan Masalah	5
4. Tujuan Penelitian	5
5. Manfaat Penelitian	6

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus.....	7
1. Efektivitas	7
a. Pengertian Efektivitas	7
b. Indikator Efektivitas.....	8
2. Kinerja	10
a. Pengertian Kinerja.....	10
b. Fungsi dan Tujuan Kinerja.....	11
c. Indikator Kinerja	13

d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja	18
B. Hasil Penelitian yang Relevan	23

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	26
B. Latar Penelitian	27
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	28
D. Data dan Sumber Data	32
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	32
F. Prosedur Analisis Data	34
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	45

BAB IV. HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Penelitian	50
B. Hasil Penelitian	51
1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja.....	51
2. Variabel Lain yang Memengaruhi Kinerja.....	54
3. Deskripsi Analisis SWOT	57

BAB V. PEMBAHASAN

A. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja	67
B. Variabel Lain yang Memengaruhi Kinerja	70

BAB VI. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan	74
B. Rekomendasi	74

Daftar Pustaka

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengesahan Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah yang telah diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor. 23 Tahun 2014 telah melahirkan paradigma baru dalam otonomi daerah. Ketentuan perundang-undangan tersebut telah meletakkan otonomi daerah secara penuh, luas dan bertanggungjawab bagi daerah otonomi. Menurut Arif (2015) otonomi daerah memberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar untuk mendayagunakan potensi daerah demi memajukan daerahnya. Pendelegasian wewenang yang luas dari pusat ke daerah berdampak semakin tingginya tuntutan masyarakat, yakni adanya peningkatan mutu layanan publik yang harus dilakukan secara transparan dan akuntabel.

Bagian Protokol yang merupakan bagian dari organisasi Sekretariat Daerah (Sekda) Kabupaten Musi Rawas memiliki tugas, antara lain :

1. Melaksanakan tata protokoler dalam rangka penyambutan tamu pemerintah daerah;
2. Menyiapkan bahan koordinasi dan/atau fasilitasi keprotokolan;
3. Menyiapkan bahan informasi acara dan jadwal kegiatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah;
4. Menginformasikan jadwal dan kegiatan Pemerintah Daerah;

5. Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi kegiatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah; dan
6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan sesuai dengan tugasnya.

Mengingat peran strategis Bagian Protokol dalam menunjang keberhasilan capaian target kinerja Sekretariat Daerah, maka efektivitas kinerja tiap pegawai mutlak diperlukan untuk menunjang keberhasilan kinerja Bagian Protokol.

Arouf dalam Sedarmayanti (2017) mendefinisikan efektivitas kinerja sebagai pencapaian hasil kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Untuk mencapai target kinerja yang berdasarkan parameter kualitas, kuantitas, dan waktu, maka disiplin kerja merupakan variabel yang menentukan (*determinant variable*). Tingkat disiplin kerja pegawai di Bagian Protokol masih kurang maksimal, kondisi ini tergambar dari pegawai yang datang terlambat ke tempat kerja, tidak berada di kantor saat jam kerja, dan pulang lebih awal dari jam kerja yang semestinya. Meskipun organisasi telah menerapkan sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar disiplin kerja, yang diwujudkan dengan pemotongan tunjangan kinerja/ honor. Namun demikian, data rekap potongan tunjangan kinerja/ honor pegawai pada Bulan Juli 2021 menggambarkan secara jelas, masih terjadinya pelanggaran disiplin kerja. Data rekap potongan tunjangan kinerja/ honor pegawai Bagian Protokol periode Bulan Juli 2021 digambarkan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Rekap Potongan Tukin/ Honor Bagian Protokol
Periode Bulan Juli 2021

No.	Nama	Jumlah Potongan Tukin/Honor (%)
1	Pegawai 1	5
2	Pegawai 2	6,5
3	Pegawai 3	8,5
4	Pegawai 4	10
5	Pegawai 5	8
6	Pegawai 6	13,5
7	Pegawai 7	9
8	Pegawai 8	5

Sumber : Data Rekap Absen Bagian Protokol Kab. Musi Rawas Juli 2021

Data di atas memberikan gambaran jika tingkat disiplin kerja pegawai di Bagian Protokol masih perlu ditingkatkan. Selain disiplin kerja sebagai determinan variabel, efektivitas kinerja juga dapat dilihat dari persentase realisasi program terhadap rencana. Sampai dengan periode bulan Juli 2021, realisasi program masih kurang optimal seperti digambarkan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Realisasi Program Kerja Bagian Protokol
Sampai dengan periode Bulan Juli 2021

No.	Kegiatan	Realisasi Program (%)
1	Pengadaan peralatan studio visual	20
2	Pengadaan peralatan mini komputer	50
3	Pembuatan buku kumpulan pidato Bupati	45
4	Penyediaan jasa dokumentasi dan dekorasi	30
5	Implementasi PPID	70
6	Belanja publikasi	40
7	Belanja analisis media	40
8	Belanja jasa tenaga kerja	65
9	Belanja jasa tenaga ahli	45

Sumber : Data Internal Bagian Protokol Kab. Musi Rawas Juli 2021

Berdasarkan data pada tabel di atas, sampai dengan periode bulan Juli 2021 capaian realisasi program kerja Bagian Protokol baru mencapai

realisasi sekitar 50% dari rencana. Oleh karena itu, perlu dilakukan akselerasi realisasi program kerja, jika ingin mencapai target realisasi 100% pada akhir tahun 2021 yang akan datang.

Terjadinya deviasi realisasi program kerja terhadap rencana, merupakan dampak dari refokusing anggaran yang dilakukan Pemerintah Daerah selama pandemi, sehingga beberapa pos anggaran program kerja ditunda proses pencairannya. Selain itu, sistem kerja *work from home* yang diterapkan Pemerintah Daerah, berdampak menurunnya efektifitas kerja akibat lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan judul “*Efektivitas Kinerja Pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas*”.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada “analisis tingkat efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas” dengan sub-sub fokus:

1. Disiplin pegawai
2. Kompetensi pegawai
3. Pelaksanaan tugas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari disiplin kerja para pegawai?
2. Bagaimana efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari kompetensi yang dimiliki para pegawai?
3. Bagaimana efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari proses pelaksanaan tugas?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja pegawai ditinjau disiplin kerja para pegawai.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari kompetensi yang dimiliki para pegawai.
3. Untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari proses pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para pegawai.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian memberikan sumbangan pemikiran dan memperkaya khasanah ilmu manajemen. Dalam hal ini, penelitian diharapkan dapat menambah wawasan mengenai efektivitas kinerja pegawai terhadap anggaran pemerintah daerah selaku organisasi publik dalam upaya mewujudkan *good governance*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat diimplementasikan dan memberikan solusi yang efektif dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan efektivitas kinerja pegawai terhadap anggaran pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kabupaten Musi Rawas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus

1. Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Pada dasarnya efektivitas merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa efektivitas berasal dari kata *effective* yang berarti taraf sampai atau sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan. Edison (2018) menyatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi lain dari efektivitas dikemukakan oleh Mahsun (2016) yang menyatakan bahwa efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai.

Efektivitas (*effectiveness*) terkait dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan yang diharapkan. Siagian (2016) menyatakan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sarana prasarana, sumber daya dalam jumlah tertentu yang sebelumnya telah ditetapkan untuk menghasilkan hasil keluaran (*output*) tertentu. Ravianto (2016) mendefinisikan efektivitas sebagai ukuran seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan.

b. Indikator Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif

Siagian (2016) mengemukakan indikator efektivitas sebagai berikut :

- 1) Kejelasan tujuan** yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam proses pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- 2) Kejelasan strategi** pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap**, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

- 4) **Perencanaan yang matang**, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi di masa depan.
- 5) **Penyusunan program yang tepat** suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja

Menurut Sutrisno (2017) mengemukakan indikator efektivitas organisasi, sebagai berikut :

- 1) Produksi
- 2) Efisiensi
- 3) Kepuasan
- 4) Kemampuan Adaptasi
- 5) Kelangsungan hidup

Martani dan Lubis (2016) menyatakan efektivitas kinerja dapat diukur menggunakan serangkaian indikator, sebagai berikut :

- 1) **Pendekatan sumber (*resource approach*)**, yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non-fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) **Pendekatan proses (*process approach*)**, adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.

3) Pendekatan sasaran (*goals approach*), di mana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Muhammad As'ad (2016) menyatakan efektivitas kinerja pegawai dapat diukur menggunakan indikator, sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja;
- 2) Waktu yang dicapai;
- 3) Efisien;
- 4) Keterbukaan;
- 5) Kecermatan dan ketelitian

Indikator efektifitas kerja telah diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor. 06 Tahun 2005 yang mana di dalam suatu kerja harus mengandung hal sebagai berikut :

- 1) Kejelasan** : agar pekerjaan itu dapat efektif kita harus mengatur secara jelas mengenai hak dan kewajiban serta tujuan yang jelas dari pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Keamanan** : agar pekerjaan ini efektif, haruslah menciptakan rasa aman, nyaman kepada masyarakat dalam melakukan penyuluhan.
- 3) Keterbukaan** : mekanisme pengerjaan dari tugas yang dibebankan diinformasikan secara terbuka, serta mudah dimengerti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.
- 4) Efisien** : bahwa menetapkan pola pekerjaan yang tepat pada fungsi dan mekanismenya.

- 5) **Keadaan yang merata** : ruang lingkup pekerjaan seluas mungkin dengan pembagian yang merata, tester, adil tanpa, membedakan status.
- 6) **Ketentuan waktu** : setiap proses pekerjaan ditentukan waktu proses penyelesaiannya, dan harus sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas

Menurut Gie (2015) efektivitas kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai, berikut :

1) Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang di bebaskan itu di kerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dua hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

2) Tugas

Bawahan harus di beritahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang di delegasikan kepada pegawainya.

3) Produktivitas

Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

4) Motivasi

Mendorong pegawai melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang di hasilkan.

5) Evaluasi kerja

Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada pegawainya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak

6) Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

7) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menyangkut tata ruang, cahaya alam dan suara yang memengaruhi konsentrasi pegawai suatu bekerja.

8) Perlengkapan dan fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang di sediakan pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan memengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan memengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang di harapkan.

Efektivitas kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Danim (2016) efektivitas kinerja dipengaruhi oleh interaksi antar sesama yang mencakup faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan, dapat memengaruhi efektivitas kinerja di antaranya : otoriter, demokratis, pseudo demokratis, situasional, paternalistik, orientasi pemusatan, dan lain-lain.

- 2) Ketergantungan, dapat memengaruhi efektivitas kinerja misalnya : ketergantungan penuh, ketergantungan sebagian, ketergantungan situasional, dan tidak ada ketergantungan.
- 3) Hubungan persahabatan dapat memengaruhi efektivitas kinerja misalnya : kaku, longgar, situasional, berpusat pada seseorang, dan berpusat secara kombinasi.
- 4) Kultur dapat memengaruhi efektivitas kinerja seperti: menghambat dan menunjang.
- 5) Kemampuan dasar setiap orang untuk berinteraksi misalnya ada yang cepat dan ada yang lambat, situasional, dan tidak berinteraksi sama sekali.
- 6) Sistem nilai dapat memengaruhi efektivitas nilai misalnya: terbuka, tertutup, dan prasangka.

O'reilly (2016), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi efektivitas kerja, yaitu sebagai berikut : Waktu, Tugas, Produktivitas Kerja, Semangat Kerja, Evaluasi Kerja, Pengawasan, Lingkungan Kerja, dan Perlengkapan dan Fasilitas.

Khaerul Umam (2016) menyatakan jika efektivitas kinerja dipengaruhi faktor-faktor, sebagai berikut :

- 1) **Karakteristik organisasi** adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang

akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

- 2) **Karakteristik lingkungan** terdiri dari dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- 3) **Karakteristik pekerja** merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- 4) **Karakteristik manajemen** adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang ada di dalam organisasi sehingga efektifitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Seiring dengan tantangan yang semakin kompleks, perubahan perilaku masyarakat dan perkembangan

ilmu dan teknologi, maka organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang superior. Dengan kata lain organisasi dituntut untuk untuk mampu memberikan kinerja tinggi sekaligus memberikan nilai dari kinerja yang dihasilkan. Menurut Priansa (2018) kinerja merupakan perwujudan dari atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Rivai (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Bernardin dan Russel dalam Sumadjo (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian dan keinginan yang dicapai.

Definisi kinerja yang lainnya dikemukakan oleh Busro (2018) yang memberikan definisi dari kinerja, sebagai berikut :

“Kinerja kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi

masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

b. Fungsi dan Tujuan Kinerja

1) Fungsi Kinerja

Kinerja sebagai hasil dari aktivitas kerja yang dilakukan individu dalam organisasi, memiliki fungsi yang bersifat operatif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai (2016) kinerja berfungsi sebagai parameter kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kesediaan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi.

“Wibowo (2017) mendefinisikan fungsi kinerja sebagai pendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.”

Pendapat lain mengenai fungsi kinerja dikemukakan oleh Sinambela (2017), yang menyatakan bahwa kinerja berfungsi sebagai acuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2016) menyatakan fungsi kinerja sebagai alat ukur (*benchmark tool*) bagi serangkaian kemampuan dan keterampilan serta aspek kognitif maupun afektif yang dimiliki oleh pegawai. Wexley dan Yukl dalam Wibowo (2017) mengemukakan fungsi kinerja sebagai alat penyeimbang prestasi bagi seorang pegawai sesuai dengan manfaat, rangsangan dan logika.

2) Tujuan Kinerja

Dessler (2016) mengemukakan tujuan dari kinerja adalah untuk membandingkan antara hasil yang peroleh pegawai dengan batas waktu yang ditetapkan dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Bacal dalam Busro (2018) mengemukakan kinerja bertujuan untuk menghemat waktu, mengurangi kesalahpahaman, mengurangi frekuensi kekurangan informasi serta mengurangi tingkat kesalahan. Sinambela (2017) mendefinisikan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, Hasibuan (2019) mengemukakan tujuan dari kinerja untuk mendukung tujuan menyeluruh dari organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Schermerhorn, Hunt dan Osborn dalam Sinambela (2017) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah untuk memastikan pencapaian kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab dari setiap individu dalam organisasi.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja bertujuan agar manajemen bisa mengukur kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Indikator kinerja yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja pegawai harus disesuaikan dengan tujuan organisasi. Jika indikator kinerja ditetapkan tanpa memperhatikan tujuan organisasi, sangat mungkin indikator yang ditetapkan terlalu rendah, sehingga tanpa usaha maksimal pun pasti akan tercapai.

Indikator kinerja yang lainnya dikemukakan oleh Mangkunegara (2017), dirumuskan melalui empat indikator kinerja, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggungjawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi.

Dwiyanto (2016) mengemukakan lima indikator kinerja dengan penekanan pada pendekatan kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati, sebagai berikut :

1) Produktivitas

Produktivitas mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.

2) Kualitas layanan

Mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

3) Responsitas

Tingkat responsitas mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan/ mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5) Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai atau norma eksternal yang ada dimasyarakat atau dimiliki oleh para *stakeholders*.

Stephen P. Robbins (2016) mengemukakan lima indikator kinerja pegawai, yaitu :

1) Kualitas (*quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas (*quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu (*punctuality*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran (*output*) serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas (*effectivity*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian (*self sufficiency*)

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi.

Bernardin dan Russel dalam Sumardjo (2018) mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut :

1) Kualitas

Merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang paling berkualitas.

2) Kuantitas

Besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.

4) Efektivitas biaya

Efektivitas biaya terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

5) Kebutuhan pengawasan

Pengawasan terkait dengan kemampuan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa assistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6) Pengaruh interpersonal

Terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja.

Noe, Premeaux dalam Priansa (2018) memaparkan lima indikator kinerja meliputi :

1) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di perusahaan.

3) Kemandirian (*dependability*)

Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4) Inisiatif (*initiative*)

Berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab.

5) Adaptabilitas (*adaptability*)

Berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk beraksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerja sama (*cooperation*)

Berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu maupun kinerja organisasi secara parsial maupun keseluruhan. Faktor yang memengaruhi dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut :

1) Kemampuan (*ability*)

Artinya kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan

2) Motivasi (*motivation*)

Artinya kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

3) Peluang (*opportunity*)

Berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2016) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, sebagai berikut :

1) Kapasitas

Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat kinerja yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seorang pegawai tahu apa yang seharusnya dilakukan dan tahu bagaimana cara melakukannya.

2) Kesempatan

Kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor penting dalam membentuk kinerja. Agar pegawai memiliki kesempatan untuk

berkinerja, maka manajemen harus menyiapkan peralatan yang memadai, peralatan berteknologi *update*, keputusan yang baik mengenai kinerja, sikap yang baik dan kemauan untuk selalu berubah.

3) Kemauan

Kesediaan seorang pegawai untuk berkinerja berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin berusaha mencapai kinerja yang baik dalam pekerjaannya, kemampuan untuk mengombinasikan antara kapasitas dan kesempatan yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja tinggi serta tekad kuat yang dimiliki pegawai dalam bekerja.

Anwar Prabu Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah menurut Mangkunegara adalah sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

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

3) Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

Wood dalam Busro (2018) menyatakan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor, sebagai berikut :

1) Kemampuan manajemen waktu

Kemampuan manajemen waktu dapat menyeimbangkan kehidupan dan tingkat stress. Ketika pegawai tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka waktu yang ia miliki tidak akan efektif dan cenderung memiliki tingkat stress yang tinggi. Sebaliknya pegawai yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka pegawai tersebut akan berkinerja tinggi dan memiliki tingkat stress yang rendah. Jadi manajemen waktu yang baik menjadi kunci kesuksesan dan kesempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, individu memerlukan latihan dan kebiasaan dalam mengatur waktu, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat meningkat.

2) Perilaku manajer dalam mengontrol waktu kerja

Seorang manajer harus mampu mengontrol dan mengendalikan waktu yang dimiliki pegawai, karena hal itu akan sangat memengaruhi kinerja, kehidupan pekerja dan kesehatan kerja pegawai.

Harbani Pasolong (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan

Yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

2) Kemauan

Yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3) Energi

Yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

4) Teknologi

Yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

5) Kompensasi

Yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

6) Kejelasan Tujuan

Yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

7) Keamanan

Yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Penelitian yang Relevan

No	Nama Peneliti	Tahun Peneliti	Judul Peneliti	Metode Peneliti	Hasil Penelitian
1	Amaral	2019	Efektivitas Penyerapan Anggaran Pada <i>Ministerio Das Obras Publicas</i> Timur Leste	Deskriptif Kualitatif	Anggaran pemerintah di <i>ministerio das obras publicas</i> Timur Leste berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti	Tahun Peneliti	Judul Peneliti	Metode Peneliti	Hasil Penelitian
2	Manoppo	2017	Analisis Efektivitas Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran Pemerintah Kabupaten Bolaang Mangondow Timur	Deskriptif Kualitatif	Anggaran pendapatan daerah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai daerah Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.
3	Ramadani	2016	Analisis Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kota Samarinda	Deskriptif Kualitatif	Anggaran dan realisasi pendapatan daerah Pemerintah Kota Samarinda berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja pegawai daerah Pemerintah Kota Samarinda.
4	Labi	2019	Analisis Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten	Deskriptif Kualitatif	Anggaran pendapatan dan belanja daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Morotai berpengaruh signifikan terhadap

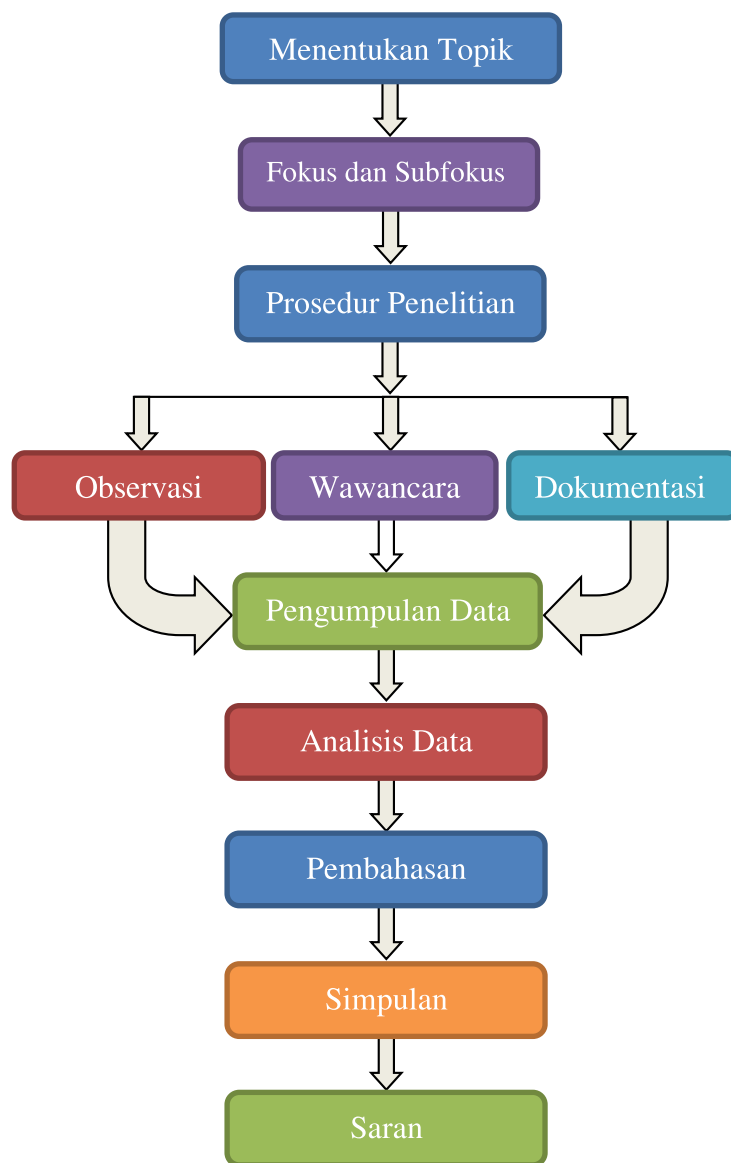
No	Nama Peneliti	Tahun Peneliti	Judul Peneliti	Metode Peneliti	Hasil Penelitian
			Pulau Morotai Tahun Anggaran 2013-2015		kinerja pegawai Kabupaten Mototai.
5	Tamburaka	2019	Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kendari	Deskriptif Kualitatif	Anggaran daerah pada Pemerintah Kota Kendari berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja pegawai Pemerintah Kota Kendari.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini yang paling utama yaitu menentukan topik yang akan diteliti, setelah itu menentukan fokus dan subfokus penelitian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang terdiri dari beberapa prosedur penelitian seperti observasi, wawancara dan dokumentasi yang bertujuan untuk mendapatkan data. Setelah data diperoleh data tersebut diamati dan kemudian dibuat penulisan laporan penelitian. Gambar di bawah ini memberikan gambaran tentang tahapan-tahapan dalam penelitian :



Gambar 4.1
Rancangan Penelitian

B. Latar Penelitian

Musi Rawas merupakan sebuah daerah di bagian Barat dari Sumatera Selatan. Musi Rawas merupakan bagian dari daerah Kesultanan Palembang dengan Sultannya yang terkenal Sultan Mahmud Badaruddin II. Pada lokasi penelitian ini terletak di Jl. Trans Sumatera Lahat - Lubuk Linggau, Desa Muara Beliti Baru, Kecamatan Muara Beliti, Kabupaten Musi Rawas,

Sumatera Selatan 31661. Kabupaten Musi Rawas dengan luas 1,2 juta Ha, jumlah penduduk lebih kurang ½ juta jiwa dengan sumber daya alam yang berlimpah, namun berada pada kawasan yang juga mempunyai karakteristik yang sama dengan Kabupaten Empat Lawang serta di pengaruhi langsung oleh perkembangan ekonomi global, maka sangat diperlukan suatu kelembagaan yang kuat dan sumber daya manusia yang profesional (*good governance*).

Struktur organisasi di Kabupaten Musi Rawas khususnya di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan terdiri dari Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, Kasubag Komunikasi Pimpinan, Kasubag Protokol, Kasubag Dokumentasi, dan staf. Bagian protokol dan Komunikasi Pimpinan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas asisten administrasi umum dalam penyiapan pelaksanaan tugas perangkat daerah.

Bagian protokol dan komunikasi pimpinan mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Menyiapkan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi.
2. Menyusun program dan rencana kerja serta rencana kegiatan pada subbagian protokol.
3. Melaksanakan penilaian dan prestasi kerja bawahan berdasarkan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja sesuai ketentuan dalam rangka peningkatan karier, pemberian penghargaan dan sanksi.
4. Membuat laporan pelaksanaan kegiatan sub bagian protokol sesuai dengan hasil pelaksanaan kegiatan sebagai wujud akuntabilitas dan transparansi pelaksanaan tugas.

5. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

C. Metode dan Prosedur Penelitian

Mengenai metode penelitian Arikunto (2016) menjelaskan bahwa metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Variasi metode tersebut adalah angket, wawancara, pengamatan atau observasi, tes, dan dokumentasi. Sesuai dengan penelitian ini, tujuan penelitian dititik beratkan efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas.

Mengenai penentuan metode penelitian, Arikunto (2016) mengemukakan bahwa pemilihan metode dan instrumen penelitian sangat ditentukan oleh beberapa hal, yaitu objek penelitian, sumber data, waktu, dan dana yang tersedia, jumlah tenaga peneliti, dan teknik yang akan digunakan untuk mengolah data bila sudah terkumpul. Adapun metode yang digunakan Peneliti pada penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Metode deskriptif menurut Sugiyono (2016) adalah menetapkan fokus penelitian, memilih informan, sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Dalam metode deskriptif, tujuan yang hendak dicapai adalah menggambarkan atau mendeskripsikan fakta-fakta, atau membuat kesimpulan atas fenomena yang diselidiki. Arikunto (2016) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

Seperti yang telah dikatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dalam penelitian memiliki makna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang ataupun obyek dalam situasi tertentu. Sehubungan dengan pendekatan kualitatif, Moleong (2016) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian tentang apa yang ada dilapangan secara alamiah dan mendalam. Data penelitian yang berupa kata-kata, respon subjek, dokumen dan hasil pengamatan dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengungkapkan fenomena yang ada secara lebih mendalam. Metode penelitian kualitatif lebih menekankan proses dan makna atau kualitas dari keadaan yang ada.

Langkah-langkah dalam melaksanakan penelitian ini yaitu:

1. Mengumpulkan data.

Sebagai instrumen utama, peneliti sendiri langsung ke lapangan atau lokasi penelitian untuk mengumpulkan data, baik data primer maupun sekunder, baik dari informan ataupun pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan tema penelitian. Pengumpulan data dapat dilakukan kembali jika memang masih dibutuhkan setelah laporan penelitian disusun.

2. Mengolah data.

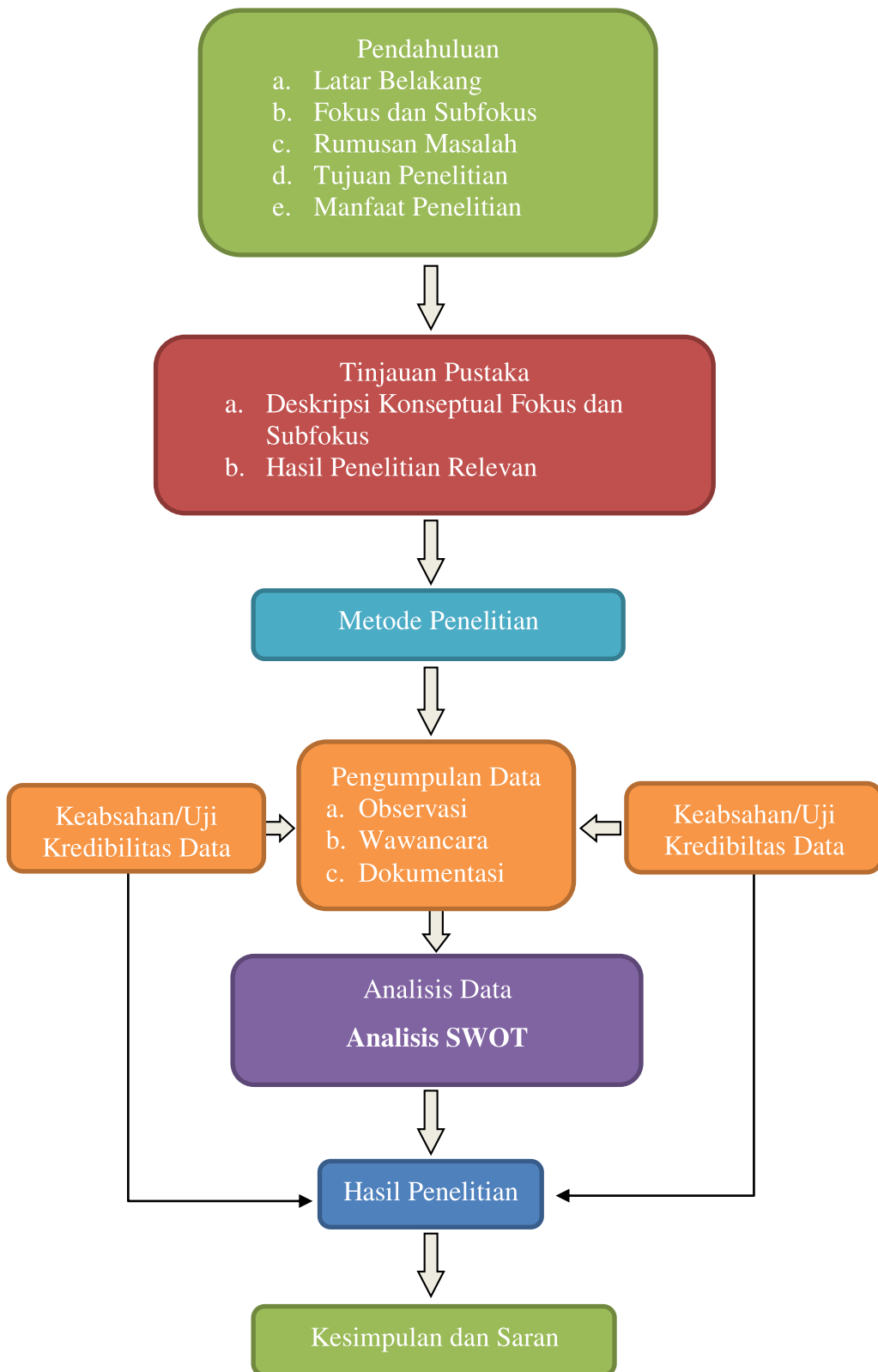
Setelah data terkumpul, peneliti melakukan inventarisir data didasarkan pada subfokus penelitian yang ditetapkan. Peneliti melakukan pengkodean, mentranskrip hasil wawancara dan mengubah data sekunder yang masih bersifat data mentah (*raw data*) menjadi data yang dapat dengan mudah dibaca dan dianalisis.

3. Menganalisis data.

Pada tahapan ini, data yang sudah disajikan sedemikian rupa dianalisis untuk mengetahui keterkaitan-keterkaitannya. Dalam menganalisis data, peneliti berkonsultasi dengan pihak yang memahami permasalahan penelitian dan dosen pembimbing. Untuk menganalisis data, peneliti tetap mengacu pada konsep dan teori-teori yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

4. Merumuskan simpulan.

Setelah melakukan proses analisis data, peneliti membuat kesimpulan-kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya. Kesimpulan merupakan hasil dari abstraksi dari kesimpulan-kesimpulan khusus yang telah diinventarisir dari hasil analisis data.



Gambar 4.2
Prosedur Penelitian

D. Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data deskriptif kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Data yang diambil dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan tentang efektivitas kinerja pegawai di bagian protokol dan komunikasi pimpinan di Kabupaten Musi Rawas.

2. Sumber Data

- a) Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari hasil observasi langsung pada bagian protokol dan komunikasi pimpinan di Kabupaten Musi Rawas.
- b) Sumber data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari beberapa referensi dari berbagai sumber dalam menunjang peneliti baik buku, jurnal tesis, dan sumber lainnya.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data direncanakan selama dua bulan yaitu mulai dari bulan Bulan Agustus tahun 2021 sampai dengan Bulan September 2021. Pengumpulan data dapat dilakukan kembali jika masih dibutuhkan sesuai dengan informasi yang diberikan oleh informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data guna memetakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan proses wawancara dilakukan secara terbuka dengan informan yang ditetapkan. Untuk menetapkan informan penelitian digunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memilih informan sesuai dengan tema penelitian, artinya informan yang ditetapkan adalah mereka yang secara langsung dan tidak langsung memiliki keterkaitan dengan efektivitas kinerja pegawai. Informan penelitian dapat dilihat pada Tabel. 3.1 berikut :

Tabel 3.1
Informan Penelitian

No.	Informan	Keterangan
1	Kabag Protokol	Informan Utama
2	Kasubag Komunikasi	Informan Pendukung
3	Kasubag Protokol	Informan Pendukung
4	Kasubag Dokumentasi	Informan Pendukung

Sumber : Data Internal Bagian Protokol Kab. Musi Rawas Juli 2021

2. Dokumentasi

Menurut Margono (2016) dokumentasi yaitu tehnik pengumpulan data yang berlandaskan pada catatan-catatan masa lalu dalam bentuk surat, foto bahkan mungkin juga gambar bergerak Dalam penelitian ini dokumen yang digunakan adalah dokumen Rencana Strategis (Renstra), Data Rekap Absen, Data Rencana Kerja dan lainnya.

Setelah semua instrumen disusun, selanjutnya dilakukan pengumpulan data di lapangan dengan prosedur:

- a) Peneliti sendiri, tanpa perantara melaksanakan wawancara kepada informan yang ditetapkan.
- b) Mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian.

F. Prosedur Analisis Data

Prosedur analisis data dilakukan dengan mengikuti tahapan yang dikemukakan oleh Moleong (2016) sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian dilaksanakan. Kegiatan yang dilaksanakan pada reduksi data yaitu:

- a. Membuang data yang tidak berkaitan dengan penelitian.
- b. Mengklarifikasi data yang belum sepenuhnya dianggap *reliable* dan valid.
- c. Mengarahkan data sesuai dengan aspek-aspek yang diteliti.
- d. Membuat ringkasan data dari catatan-catatan lapangan.
- e. Pengkodean sesuai dengan aspek yang diteliti.

2. Penyajian Data (*data display*)

Pada tahapan ini disajikan data hasil temuan dilapangan dalam bentuk teks naratif, yaitu uraian tentang efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas. Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan diantaranya:

- a. Melakukan transkrip hasil wawancara.

Hasil wawancara dalam bentuk catatan maupun rekaman audio dan video dari para narasumber atau informan ditransformasi dalam bentuk transkrip dialog yang disusun berdasarkan tema atau masalah yang dikaji dalam wawancara. Transkrip hasil wawancara ini sebisa mungkin juga diedit berdasarkan ejaan yang baik dan benar sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia.

- b. Mentransformasi data dari dokumen dan hasil observasi dalam bentuk naratif.

Dokumen dan hasil observasi yang telah didapat dilakukan inventarisir dalam bentuk tabel *checklist*. Tabel ini selanjutnya diseskripsikan sesuai dengan jenis, karakteristik, tujuan serta kegunaan data. Untuk membaca data dari dokumen atau hasil observasi jika diperlukan menggunakan teori-teori atau ketetapan-ketetapan yang berkaitan dengan dokumen dan hasil observasi.

- c. Kembali melakukan reduksi data jika diperlukan.

Jika data dianggap masih terlalu luas maka peneliti melakukan kembali pengurangan data dengan cara membuang data-data yang kurang relevan dengan tema penelitian. Sebaliknya, jika memang data masih dianggap kurang maka peneliti melakukan penggalian data untuk melengkapi.

- d. Menyederhanakan data dan disusun secara sistematis tentang hal-hal yang dapat memberi gambaran sesuai dengan tema penelitian.

Semua data yang sudah terkumpul, baik data primer maupun sekunder, disusun secara sistematis dengan cara melakukan klasifikasi data dari

yang paling utama sampai data pendukung yang kemungkinan akan dikurangi atau dihilangkan. Penyusunan ini dilakukan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti dalam melakukan analisisnya.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*conclusion and verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan upaya mencari makna dari komponen-komponen data yang disajikan dengan mencermati pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi dan hubungan sebab akibat. Pada tahapan ini, peneliti melakukan kegiatan diantaranya yaitu:

- a. Melakukan peninjauan terhadap penyajian data dan catatan di lapangan
- b. Diskusi dengan teman sejawat, atau orang yang mengerti tentang pengelolaan keuangan daerah.
- c. Memverifikasi kembali data yang sudah disusun kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan data.
- d. Melakukan penarikan simpulan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat*). Analisis SWOT menurut Siagian (2016) merupakan salah satu instrument analisi yang ampuh apabila digunakan dengan tepat telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

Analisis SWOT menurut Kotler dalam Siagian (2016) diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan

pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Menurut Ferrel dan Harline dalam Siagian, (2016), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada disaat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisi SWOT.

Menurut Siagian (2016), terdapat faktor-faktor strategis dalam analisi SWOT yaitu:

1. Faktor kekuatan (*strength*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Faktor kelemahan (*weakness*)

Yang dimaksud dengan kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

3. Faktor peluang (*opportunity*)

Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

4. Faktor ancaman (*threath*)

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untk masa sekarang maupun dimasa depan.

Langkah analisis SWOT menurut Siagian (2016) adalah sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan Internal

Tahapan ini berintikan pada analisis kondisi internal yang meliputi faktor kelebihan atau kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi.

Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi. Komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dikenal sebagai analisis SWOT. Suatu analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada didalam organisasi yang tercipta karena proses kerja sama atau karena proses konflik yang ada didalam organisasi. Organisasi disamping terdapat proses kerja sama didalamnya juga ada proses konflik. Proses konflik dapat bersifat disfungsional atau bersifat fungsional. Lingkungan internal akan ada disetiap fungsi dan bagian. Oleh karena itu, lingkungan internal harus diperhatikan. Lingkungan internal bersifat dapat dikendalikan dibandingkan

dengan lingkungan eksternal. Jika lingkungan internal sudah tidak dapat dikendalikan maka perusahaan telah berada diujung kematian (kebangkrutan).

Lingkungan internal adalah sikap kemampuan kinerja dan harapan pimpinan, staf, karyawan. Ada pula yang menyebutkan bahwa lingkungan intern itu sebenarnya adalah situasi di dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dari segi operasional maupun manajerial. Selanjutnya perlu pula dilihat bagaimana efisiensi struktur organisasi dan tingkat laba yang diperoleh semua mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan. Analisis lingkungan internal bersumber pada sumberdaya perusahaan yang mencakup faktor Sumber Daya Manusia (SDM), sumber daya organisasi dan sumber daya fisik. Faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan. Keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenagakerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian. Faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi, geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu, banyak perusahaan kini bersaing

dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di banyak Negara mempengaruhi ketenagakerjaan, disamping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi. Kebijakan dan hukum yang digariskan pemerintah memengaruhi pilihan perusahaan mengenai dimana dan bagaimana mereka berusaha dan bersaing, organisasi harus waspada dan menyadari dampak dari kenyataan lingkungan ini, sehingga menjadi pelaku dalam persaingan yang efektif dalam perekonomian global.

Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi *trend* pada saat itu serta ancaman (*threath*) dari para pesaing dan calon pesaing. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara tepat, kompleks dan global, yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang sering kali tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan dan harus dilakukan secara terus menerus, empat kegiatan tersebut antara lain:

1. Pemindaian (*Scanning*)

Pemindaian adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum dan merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan

mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Ketika melakukan pemindaian. Seringkali perusahaan menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap dan tidak ada kaitannya.

Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi para perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Selain itu, aktivitas pemindaian harus disatukan dengan konteks organisasi, suatu sistem pemindaian dirancang untuk lingkungan yang tidak stabil tidak akan cocok bagi perusahaan yang berada dalam lingkungan stabil.

2. Pengawasan (*monitoring*)

Pada saat melakukan monitoring. Para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang penting. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat (*federal*) dan Negara bagian (*state*) untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini, analisis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan dan jika memang demikian. Apakah data atau informasi lainnya harus dipelajari. Untuk memantau kecenderungan tersebut, kritikal bagi

pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

3. Peramalan (*forecasting*)

Analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan. Sebagai contoh analisis dapat memperkirakan waktu yang diperlukan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

4. Penilaian (*assessing*)

Tujuan dari *assessing* adalah menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui *scanning*, *monitoring*, dan *forecasting*, analisis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessing* adalah menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi. Tanpa *assessment* analisis akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.

Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan internal maka proses selanjutnya berdasarkan analisa eksternal akan dirumuskan variabel kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal.

Menurut Fred R. David (2016) analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut menggunakan analisis Matriks *Internal Factors Analysis Strategy* (IFAS) dan *External Factors Analysis Strategy* (EFAS). Berikut format matriks IFAS dan EFAS

Tabel 3.2
Matriks SWOT

Faktor Strategis Internal/Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)	Keterangan
1	2	3	4	5
Kekuatan				
1.				
2. dst				
Subtotal				
Kelemahan				
1.				
2. dst				
Subtotal				
Total				

Langkah-langkah penggunaan matriks di atas yaitu:

- 1) Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- 2) Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi dengan memberikan catatan:
 - 4 = jawaban superior,
 - 3 = jawaban diatas rata-rata,
 - 2 = jawaban rata-rata,
 - 1 = jawaban jelek
- 3) Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- 4) Kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan. Bobot ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.3
Pembobotan Skor IFAS dan EFAS

Bobot	Keterangan	Rating	Keterangan
>0,20	Sangat Kuat	4	Tanggapan superior
0,11 – 0,20	Kekuatan di atas rata-rata	3	Tanggapan di atas rata-rata
0,06 – 0,10	Kekuatan Rata-rata	2	Tanggapan rata-rata
0,01 – 0,05	Kekuatan di bawah rata-rata	1	Tanggapan di bawah rata-rata

Langkah selanjutnya adalah membandingkan hasil matriks IFAS dan EFAS dengan menggunakan matriks analisis SWOT sebagaimana umumnya digunakan.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik yang diterapkan untuk memeriksa validitas/keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan cara *triangulasi* sumber data dan cara/teknik pengumpulan data, *triangulasi* waktu (memperpanjang waktu penelitian dan pengamatan serta mendiskusikan temuan data dengan orang lain). Pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini mengikuti kriteria yang diajukan oleh Moleong (2016) yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan (kredibilitas)

Untuk mengantisipasi terjadinya bias, maka diperlukan pengujian kesahihan data. Tujuannya adalah membuktikan bahwa apa yang diamati oleh Peneliti sesuai dengan apa yang ada dalam kenyataan dan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi/ada. Kredibilitas digunakan untuk memenuhi kriteria bahwa data dan informasi yang dikumpulkan peneliti harus mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca yang kritis maupun subyek yang diteliti.

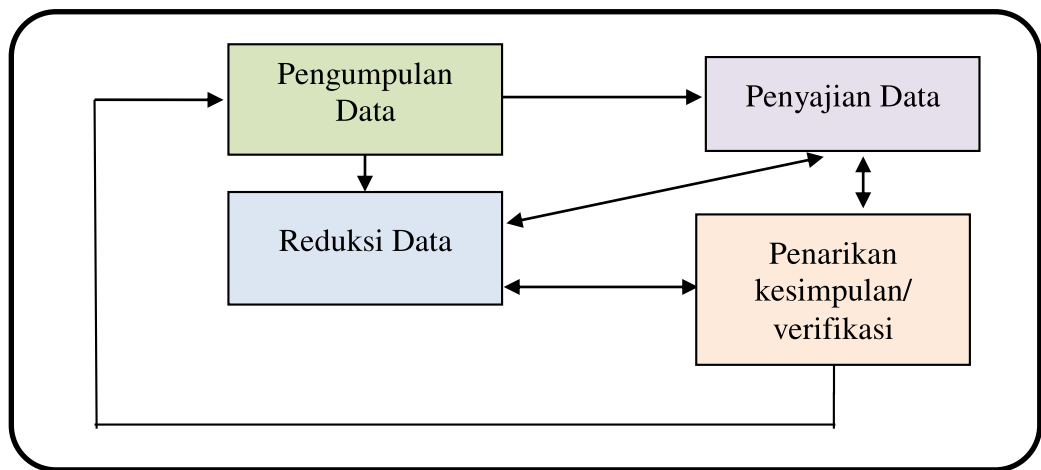
Teknik pencapaian kredibilitas data dalam penelitian ini merujuk pada rekomendasi Lincoln dan Guba dalam Moleong (2016), yang menyatakan ada beberapa teknik pencapaian kredibilitas data, dan peneliti hanya mengambil 4 teknik, yaitu *persistent observation*, *triangulation*, *member check* dan *reviewing*.

Persistent observation yaitu mengadakan observasi secara tekun/cermat dan terus menerus, dengan maksud untuk mengamati dan lebih memahami fenomena dan peristiwa yang terjadi pada latar penelitian secara mendalam, sehingga ditemukan hal-hal yang relevan untuk kepentingan penelitian. Kegiatan ini peneliti lakukan di lokasi penelitian selama tiga bulan dengan mengamati dan mewawancarai beberapa pihak yang terkait dan juga menggali dokumen yang berhubungan dengan tema penelitian.

Triangulasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin keterpercayaan data yang diperoleh dalam penelitian, sehingga perlu dilakukan kontrol terhadap kesahihannya. Untuk menguji kesahihan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

- a. Triangulasi sumber, yaitu pengecekan data dengan membandingkan dan mengecek ulang data yang diperoleh dari *informan* dengan *informan* lainnya.
- b. Triangulasi metode/teknik, yaitu memeriksa kebenaran data yang diperoleh dari informan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.

Proses triangulasi data disajikan melalui gambar di bawah ini :



Gambar 4.3
Triangulasi Data

Member check yaitu pengecekan anggota dengan meminta informan kunci untuk memeriksa kembali (konfirmasi) data yang telah diperoleh dalam transkrip wawancara dan catatan lapangan kepada informan untuk mendapat tanggapan, komentar, sanggahan dan informasi tambahan atas kebenarannya.

Reviewing dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mendiskusikan data yang diperoleh dalam penelitian dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan dengan tema penelitian dan memahami pendekatan metode penelitian kualitatif.

2. Keteralihan (*transferabilitas*).

Transferabilitas berhubungan dengan pertanyaan sejauh mana hasil penelitian dapat diaplikasikan/digunakan pada situasi-situasi lain. Transferabilitas ini dapat dipenuhi dengan memberikan deskripsi secara rinci dan jelas mengenai hasil dan konteks penelitian. Apabila hal ini dapat dipenuhi, maka hasil penelitian dapat ditransfer ke dalam situasi-situasi yang lain. Agar tuntutan transferabilitas hasil penelitian ini dapat dipenuhi, maka peneliti berusaha mendeskripsikan data/informasi yang diperoleh dan konteks penelitian secara rinci dan jelas.

3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Dependabilitas secara konvensional dapat diartikan sebagai reliabilitas. Dalam penelitian naturalistik, instrumen utama penelitian adalah peneliti itu sendiri. Agar peneliti dapat memenuhi syarat reliabilitas, maka peneliti harus menyatukan dependabilitas dengan konfirmabilitas. Lincoln dan Guba dalam Moleong (2016) menyatakan bahwa konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran naturalistik yang ditunjukkan oleh dilaksanakannya proses alur pemeriksaan (*audit trace*). *Trace* berarti jejak yang dapat ditelusuri atau dilacak. Audit dapat diartikan pemeriksaan terhadap ketelitian apa yang telah dilakukan, sehingga tumbuh keyakinan bahwa apa yang dilaporkan itu adalah benar adanya.

H. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bagian protokol dan komunikasi pimpinan di Kabupaten Musi Rawas, yang dalam pelaksanaannya dilakukan dari bulan Mei sampai dengan bulan Agustus tahun 2021.

Tabel 3.4
Rencana Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan / Bulan					
		Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt
1.	Pengajuan Judul	**					
2.	Pengajuan Proposal	**					
3.	Revisi Proposal		****				
4.	Revisi Proposal			*			
5.	Seminar Proposal			*			
6.	Revisi Setelah Seminar Proposal			*			
7.	Pengumpulan Data			*			
8.	Pengelolaan Data				*		
9.	Pengajuan Tesis				**		
10.	Ujian Tesis, Yudisium, dan Wisuda				*	*	**

BAB IV

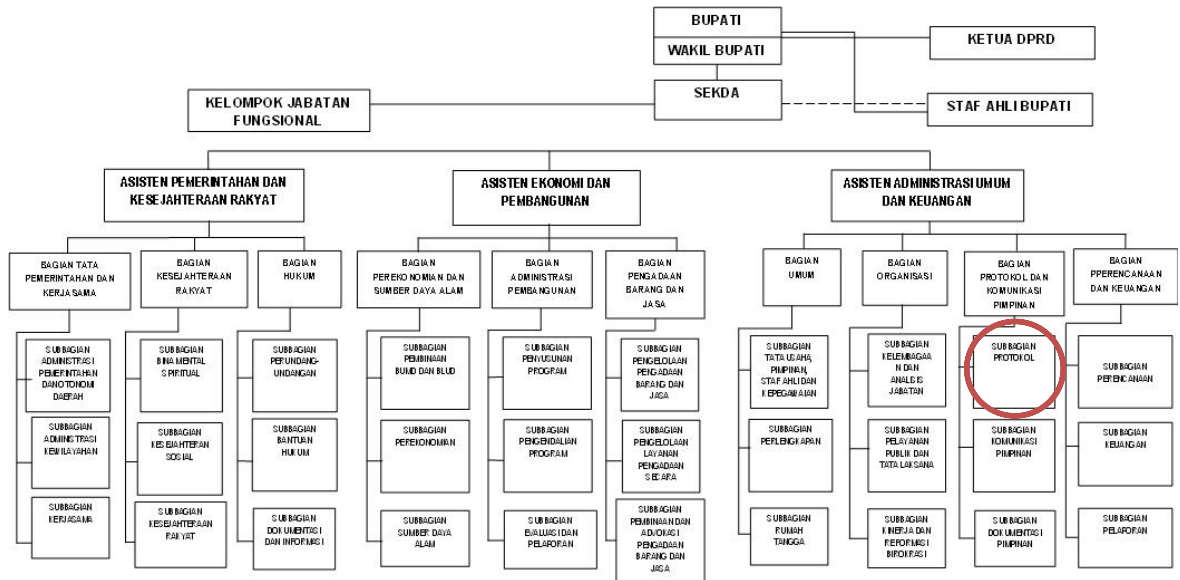
HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Penelitian

Bagian Protokol memiliki tugas melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi. Sebagai bagian dari organisasi Sekretariat Daerah (Sekda), Bagian Protokol menyelenggarakan fungsi, sebagai berikut :

1. Melaksanakan tata protokoler dalam rangka penyambutan tamu pemerintah daerah;
2. Menyiapkan bahan koordinasi dan/atau fasilitasi keprotokolan;
3. Menyiapkan bahan informasi acara dan jadwal kegiatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah;
4. Menginformasikan jadwal dan kegiatan Pemerintah Daerah;
5. Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi kegiatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah; dan
6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan sesuai dengan tugasnya.

Bentuk struktur organisasi Bagian Protokol yang merupakan bagian dari organisasi Sekretariat Daerah (Sekda), dapat dilihat melalui bagan di bawah ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas

B. Hasil Penelitian

1. Hasil penelitian sub fokus disiplin pegawai

Efektivitas kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkannya. Semakin tinggi kualitas kerja yang dihasilkan, maka dapat dikatakan jika pegawai tersebut memiliki efektivitas kerja yang tinggi.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, diperoleh temuan jika kualitas kerja yang dihasilkan masih kurang maksimal. penyampaian laporan yang melebihi tenggat waktu yang diberikan, kesalahan dalam penyajian data dan ejaan, dan laporan yang merupakan duplikasi dari laporan tahun sebelumnya.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si selaku Kasubag Protokol diperoleh informasi jika penyampaian laporan yang melebihi tenggat waktu disebabkan waktu pelaksanaan program yang

kurang dari waktu yang direncanakan. Secara teknis program dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) terkait pelaksanaan program. Biasanya proses pengesahan anggaran di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) selesai pada bulan Februari untuk setiap tahun anggaran. Pencairan anggaran untuk tiap program direalisasikan pada bulan April sampai dengan awal bulan Mei. Namun demikian, kadang kala realisasi anggaran untuk tiap program baru dicairkan pada bulan Juli atau awal bulan Agustus. Hal tersebut berdampak pada waktu realisasi untuk masing-masing program menjadi kurang dari waktu yang direncanakan. Kurangnya waktu pelaksanaan untuk tiap program berdampak pada proses penyampaian laporan yang tidak sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.

Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si selaku Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi, menyatakan jika memang masih ditemukan kualitas kerja sebagian pegawai yang kurang dari harapan organisasi. Keterlambatan penyampaian laporan, pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan para pegawai antara lain adalah : datang ke kantor terlambat, tidak berada di tempat kerja saat jam kerja, keluar dari kantor tanpa izin dari Kepala Sub Bagian, pulang lebih awal dari jam kerja dan tidak hadir di kantor tanpa ada keterangan.

Menurut pendapat Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si selaku Kasubag Protokol masih kurangnya tingkat disiplin kerja yang dimiliki para pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain : pegawai memiliki konflik dengan rekan kerja, pegawai memiliki pekerjaan lain selain sebagai Pegawai

Negeri Sipil (PNS), dan kurangnya motivasi kerja pegawai. Terkait dengan motivasi kerja pegawai, hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si selaku Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi. Menurut beliau kurangnya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh keputusan pemerintah daerah untuk melakukan refocusing anggaran dalam rangka penanganan pandemi Covid-19. Dampak dari refocusing anggaran yang dilakukan antara lain pemotongan tunjangan kinerja pegawai, sistem kerja *Work from Home* (WFH), jumlah pegawai yang berkerja di Kantor hanya 50% dari total pegawai, dan pengurangan jumlah Tenaga Kerja Sukarela (TKS). Hal tersebut berdampak pada menurunnya motivasi kerja pegawai.

Permasalahan disiplin kerja juga disampaikan oleh Bapak Deni Fermada Lubis, SPI, M.Si yang menyatakan jika masih ditemukan pegawai yang melanggar peraturan disiplin kerja yang diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara. Pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari jam kerja yang semestinya merupakan fenomena yang sering terjadi.

Tingkat disiplin kerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain keteladanan pimpinan, sistem pengawasan yang dilakukan, asas keadilan dalam penerapan disiplin kerja, dan sanksi tegas bagi para pelanggar disiplin. Sehubungan dengan hal tersebut, Hasibuan (2019) menyatakan jika disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi beberapa faktor antara lain : tujuan yang ingin dicapai dari penerapan disiplin kerja, teladan yang diberikan pimpinan, balas jasa, prinsip keadilan, pengawasan melekat, dan sanksi hukuman.

Faktor-faktor tersebut di atas merupakan pijakan bagi organisasi untuk merumuskan upaya perbaikan untuk peningkatan disiplin kerja pegawai.

Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si menyatakan jika organisasi telah melakukan merumuskan serangkaian kebijakan untuk peningkatan disiplin kerja pegawai, baik berupa peraturan dan kebijakan organisasi maupun peningkatan sarana penunjang disiplin kerja. Dalam tataran peraturan dan kebijakan, Bagian Protokol telah menerapkan sanksi denda, berupa pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang datang terlambat, pulang lebih cepat, dan tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan. Bagian Protokol juga telah menerapkan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer (*computer face recognition*), dan pemasangan kamera CCTV (*closed circuit television*) di ruang kerja pegawai. Upaya tersebut dilakukan agar, para Kepala Sub Bagian dan saya selaku Kepala Bagian lebih mudah memantau aktivitas pegawai.

Bapak Benni Mardiansyah, S.Kom selaku Kasubbag Dokumentasi menyatakan jika penerapan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer dan pemasangan kamera CCTV di ruang kerja pegawai terbukti cukup efektif menurunkan tingkat pelanggaran disiplin kerja. Ketika sistem absensi masih menggunakan *finger print*, ada sebagian pegawai yang menggunakan jari pegawai yang biasa datang pagi untuk melakukan input data. Hal tersebut dapat di atasi melalui penerapan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer. Saat ini, pegawai lebih tepat efisien dalam penggunaan jam datang dan pulang kerja. Namun demikian, efektifitas kerja

pegawai cukup terdampak adanya pandemi Covid-19. Kami agak kesulitan memantau kinerja pegawai yang bekerja dari rumah.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan temuan penelitian pada bagian ini yaitu :

- a. Pelanggaran disiplin kerja masih dilakukan oleh beberapa pegawai.
- b. Organisasi telah melakukan upaya peningkatan disiplin kerja melalui kebijakan pemotongan tunjangan kinerja dan penerapan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer dan pemasangan kamera CCTV.
- c. Terjadi penurunan angka pelanggaran disiplin kerja.

2. Hasil penelitian sub fokus kompetensi pegawai

Efektivitas kinerja pegawai dipengaruhi variabel-variabel yang terkait dengan proses kinerja pegawai. Muhammad As'ad (2016) menyatakan jika efektivitas kinerja seorang pegawai dapat diukur dari kualitas kerja yang dihasilkan, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat efisiensi, keterbukaan dalam proses kerja, dan ketelitian kerja. Untuk dapat memenuhi indikator efektivitas kerja, maka seorang pegawai harus memiliki variabel-variabel pendukung. Kompetensi merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas kerja yang dihasilkan pegawai. Pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap pegawai saat menjalankan tugas dan tanggungjawab menunjukkan tingkat kompetensi yang dimiliki. Levy Leboyer dalam Sudarmanto (2018) menyatakan bahwa kompetensi merupakan sesuatu yang berhubungan dengan bakat, sifat, personalitas dan pengetahuan yang telah dicapai oleh seseorang.

Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si selaku Kepala Bagian menyatakan jika ditinjau dari latar belakang pendidikan yang dimiliki para pegawai, dapat dikatakan jika mayoritas pegawai di Bagian Protokol memiliki jenjang pendidikan Strata-1 (Sarjana). Berdasarkan hal tersebut dapat diasumsikan jika mayoritas pegawai telah memiliki pengetahuan dan pola pikir yang memadai untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi. Namun demikian, yang harus terus diupayakan adalah optimalisasi penggunaan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Saya melihat sebagian pegawai belum mendayagunakan potensi yang dimiliki secara optimal, sehingga kinerja yang dihasilkan belum sesuai dengan harapan organisasi. Organisasi telah memfasilitasi pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat, bimbingan teknis dan seminar yang diselenggarakan oleh organisasi secara periodik. Faktanya, belum semua pegawai mampu menyerap materi yang diberikan di diklat, bimbingan teknis dan seminar yang diselenggarakan.

Menurut pendapat beliau, kurangnya minat pegawai untuk mendayagunakan potensi yang dimiliki disebabkan pegawai merasa selalu berada dalam zona nyaman (*comfort zone*). Status pegawai negeri dan adanya sistem kenaikan pangkat yang bersifat reguler, menjadikan pegawai kurang tertantang untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Menurut Bapak Deni Fermanda Lubis, S.Pi, M.Si selaku Kasubag Komunikasi Pimpinan, efektivitas kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki pegawai, khususnya pengalaman kerja. Menurut pendapat beliau, semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai,

maka akan semakin efektif pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang berpengalaman telah memahami detail pekerjaan dan telah terbiasa menghadapi berbagai tantangan dalam penugasan, sehingga mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Selain itu, menurut pendapat beliau, pengalaman kerja semata tidak tanpa didukung iklim kerja yang kondusif, akan memengaruhi efektifitas pegawai dalam bekerja.

Pendapat Bapak Deni Fermanda Lubis, S.Pi, M.Si didukung oleh pernyataan Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si selaku Kasubag Protokol yang menyatakan jika kompetensi merupakan prasyarat mutlak agar pegawai dapat bekerja secara efektif. Namun demikian, penugasan yang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki pegawai juga perlu diperhatikan, sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Perasaan nyaman akan menjadi faktor yang memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Organisasi telah melakukan upaya agar efektifitas kinerja pegawai tetap dapat dijaga. Program diklat, bimbingan teknis dan seminar yang secara periodik diselenggarakan oleh organisasi merupakan upaya yang dilakukan organisasi agar kompetensi yang dimiliki pegawai dapat didayagunakan secara optimal. Selain itu, adanya penilaian kinerja pegawai secara periodik bertujuan untuk memberikan gambaran bagi organisasi tentang kondisi kinerja masing-masing pegawai. Proses penempatan kerja yang bersifat transparan, dan kebebasan pegawai untuk memilih bidang penugasan yang disukai (program pangkat pilihan) merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja pegawai.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan temuan penelitian pada bagian ini yaitu :

- a. Kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai khususnya terkait detail pekerjaan dan keterampilan kerja.
- b. Diklat, bimbingan teknis, dan seminar diselenggarakan organisasi secara berkala.
- c. Sistem penilaian kinerja pegawai secara periodik sudah berjalan.
- d. Proses penempatan kerja sudah berjalan secara transparan.

3. Hasil penelitian sub fokus pelaksanaan tugas

Efektivitas kinerja ditentukan seberapa baik para pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang melekat pada jabatan. Organisasi telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang bertujuan agar proses pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para pegawai dapat memperoleh hasil sesuai harapan organisasi. Proses pelaksanaan tugas di Bagian Protokol sudah berjalan cukup baik, meskipun masih ada pegawai yang kurang efektif dalam proses pelaksanaan tugas

Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si selaku Kepala Bagian menyatakan jika secara umum para pegawai telah melaksanakan tugas yang diberikan. Namun demikian, masih terjadi pelanggaran Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dilakukan oleh beberapa pegawai. Pengabaian standar operasional prosedur dan kurangnya dokumen pendukung hasil pekerjaan merupakan kasus yang sering terjadi. Rasio yang kurang seimbang antara ruang lingkup tugas dengan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada,

berdampak pada terjadinya pengabaian standar dan kurangnya dokumen pendukung hasil pekerjaan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh waktu pelaksanaan program yang kurang dari rencana.

Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si selaku Kasubag Protokol yang mengkonfirmasi pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Dicky Zulkarnain, S.STP, M.Si. Menurut Bapak Misbahuddin Lubis, M.Si, sering kali pelaksanaan program yang telah direncanakan baru dimulai pada pertengahan bulan Juli. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh proses pengesahan anggaran di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) yang selesai pada bulan Februari. Setelah anggaran disetujui, proses pencairan dana dari kas daerah memerlukan waktu dan proses yang cukup panjang. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tidak hanya bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) namun juga dari transfer Pemerintah Pusat dan Provinsi. Proses transfer dana dari Pemerintah Pusat dan Provinsi sering memakan waktu yang cukup lama.

Bapak Benni Mardiansyah, S.Kom selaku Kasubag Dokumentasi menyatakan jika, realisasi pengadaan peralatan audio visual untuk mendukung tugas pokok dan fungsi Bagian Protokol, baru berjalan pada bulan Agustus yang lalu. Dana untuk pos anggaran pengadaan peralatan audio visual diterima oleh Bagian Protokol pada bulan Juli. Proses transfer anggaran dari kas daerah ke kas Sekretariat Daerah yang merupakan induk organisasi Bagian Protokol memerlukan waktu yang cukup lama.

Bapak Deni Fermanda Lubis, S.Pi, M.Si selaku Kasubag Komunikasi Pimpinan menyatakan jika keterlambatan realisasi anggaran

untuk masing-masing program berdampak pada penyusunan laporan pertanggungjawaban yang kurang maksimal. Kurangnya kelengkapan dokumen pendukung laporan pertanggungjawaban bukan merupakan kesengajaan, namun dipengaruhi oleh proses penyusunan laporan yang harus selesai sebelum tanggal 20 Desember setiap tahunnya.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan temuan penelitian pada bagian ini yaitu :

- a. Kurangnya kelengkapan dokumen pendukung hasil pekerjaan.
- b. Waktu realisasi program yang kurang dari rencana.
- c. Proses transfer dana dari kas daerah yang memerlukan waktu relatif lama.

4. Deskripsi Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini diarahkan untuk mengetahui strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas untuk meningkatkan efektifitas kerja para pegawai. Analisis SWOT dilakukan dengan cara menganalisis faktor-faktor internal organisasi dan faktor-faktor eksternal organisasi. faktor internal terdiri dari aspek kelebihan dan kelemahan organisasi yang sepenuhnya dapat dikelola oleh organisasi, sedangkan faktor eksternal terdiri dari aspek peluang dan ancaman yang sepenuhnya tidak dapat dikendalikan oleh organisasi.

Hasil analisis SWOT terkait efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas, sebagai berikut:

a. Faktor Lingkungan Internal

- 1) Kekuatan (*Strength*) terdiri dari :

- a) Dukungan dari organisasi berupa diklat, bimbingan teknis, dan seminar.
 - b) Ketersediaan anggaran tahunan bagi peningkatan efektifitas kerja.
 - c) Organisasi telah melakukan peningkatan sarana pendukung.
- 2) Kelemahan (*Weakness*) terdiri dari :
- a) Kualitas sumber daya manusia yang masih perlu peningkatan.
 - b) Tingkat disiplin kerja yang kurang maksimal.
 - c) Pendayagunaan kompetensi yang dimiliki pegawai masih kurang optimal.
- b. Faktor Lingkungan Eksternal
- 3) Peluang (*Opportunity*) terdiri dari :
- a) Kemitraan dengan Dinas terkait dalam upaya peningkatan efektifitas kerja pegawai.
 - b) Peluang melakukan rekrutmen pegawai Non Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja tinggi.
- 4) Ancaman (*Threath*) terdiri dari :
- a) Pengetatan anggaran dari pemerintah pusat akibat refocusing anggaran yang dilakukan.
 - b) Audit eksternal dari BPK terkait penggunaan anggaran diklat, bimbingan teknis, dan seminar.

Berikut ini adalah kalkulasi *Internal Factors Analysis Strategy* (IFAS) pelaksanaan analisis efektivitas kinerja pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas :

Tabel 4.1
Kalkulasi Hasil *Internal Factors Analysis Strategy (IFAS)*

Faktor Internal				
Kekuatan		Bobot	Rating	Skor
a.	Dukungan dari organisasi berupa diklat, bimbingan teknis, dan seminar.	0,22	4	0,88
b.	Ketersediaan anggaran tahunan bagi peningkatan efektifitas kerja.	0,20	3	0,59
c.	Organisasi telah melakukan peningkatan sarana pendukung.	0,18	3	0,55
Subtotal Kekuatan				2,01
Kelemahan		Bobot	Rating	Skor
a.	Kualitas sumber daya manusia yang masih perlu peningkatan.	0,22	4	0,87
b.	Tingkat disiplin kerja yang kurang maksimal.	0,19	3	0,58
c.	Pendayagunaan kompetensi yang dimiliki pegawai masih kurang optimal.	0,19	3	0,58
Subtotal Kelemahan				2,03
Total Internal				4,00

Kriteria yang digunakan untuk menjelaskan Tabel 4.2, sebagai berikut : a) Skor $4,0 - 3,0 =$ posisi internal/eksternal kuat. B) Skor $2,99 - 2,0 =$ posisi internal/eksternal rata-rata. c) Skor $1,99 - 1,0 =$ posisi internal/eksternal lemah.

Berdasarkan kriteria tersebut data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kondisi internal terkait upaya organisasi meningkatkan efektifitas kinerja yang dihasilkan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang

dihasilkan sebesar 4,03 yang masuk dalam kualifikasi “**Kuat**”. Hasil analisis di atas juga menunjukkan bahwa : Kekuatan utama yang dapat lebih dimaksimalkan yaitu dukungan organisasi dalam bentuk diklat, bimbingan teknis, dan seminar untuk meningkatkan efektifitas kinerja pegawai. Kelemahan yang harus segera ditangani yaitu kualitas sumber daya manusia yang masih perlu untuk ditingkatkan terkait dengan kompetensi yang dimiliki, agar pegawai dapat bekerja secara lebih efektif.

Berikut adalah hasil kalkulasi *External Factors Analysis Strategy* (EFAS) :

Tabel 4.2
Kalkulasi Hasil *External Factors Analysis Strategy* (EFAS)

Faktor Eksternal				
Peluang		Bobot	Rating	Skor
a.	Kemitraan dengan Dinas terkait dalam upaya peningkatan efektifitas kerja pegawai.	0,20	4	0,80
b.	Peluang melakukan rekrutmen pegawai Non-PNS yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja tinggi.	0,16	3	0,48
Subtotal Kekuatan				1,28
Ancaman		Bobot	Rating	Skor
a.	Pengetatan anggaran dari pemerintah pusat akibat refokusing anggaran yang dilakukan.	0,18	3	0,52
b.	Audit eksternal dari BPK terkait penggunaan anggaran diklat, bimbingan teknis, dan seminar	0,15	2	0,30
Subtotal Kelemahan				0,82
Eksternal				2,10

Kriteria yang digunakan untuk menjelaskan Tabel 4.3 sebagai berikut : a) Skor 4,0 – 3,0 = posisi internal/eksternal kuat. b) Skor 2,99 – 2,0 = posisi internal/eksternal rata-rata. c) Skor 1,99 – 1,0 = posisi internal/eksternal lemah (Sumber: Fred R.David, 2016).

Berdasarkan kriteria dan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa kondisi eksternal organisasi pengelola data pokok pendidik memiliki suatu posisi yang rata-rata dan dianggap memiliki pengaruh atau akan menimbulkan masalah dalam upaya peningkatan efektifitas kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan sebesar 2,10 yang masuk dalam kualifikasi “**Rata-Rata**”. Hasil analisis di atas juga menunjukkan bahwa:

- a. Peluang yang harus dapat dimanfaatkan di kemudian hari guna peningkatan efektifitas kinerja adalah melakukan kemitraan dengan Dinas terkait seperti Inspektorat dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) untuk mendukung upaya peningkatan efektifitas kinerja pegawai.
- b. Ancaman yang harus diwaspadai di masa depan pengetatan anggaran yang dilakukan sehingga upaya peningkatan efektifitas kinerja pegawai dapat terkendala.

Hasil analisis IFAS dan EFAS tersebut selanjutnya dapat dianalisis dengan menggunakan Matriks SWOT berikut :

Faktor Internal	Kekuatan (S) Diklat, Bimbingan Teknis, dan Seminar yang diselenggarakan secara periodik	Kelemahan (W) Kualitas sumber daya manusia yang masih perlu peningkatan
Faktor Eksternal		
Peluang (O) Kemitraan dengan Dinas terkait dalam upaya optimalisasi pemanfaatan data sekolah	Strategi SO Peningkatan kemitraan dengan Dinas terkait dalam upaya peningkatan efektifitas kinerja pegawai	Strategi WO Peningkatan kompetensi sumber daya manusia terkait pegetahuan dan keterampilan kerja
Ancaman (T) Pengetatan anggaran yang dilakukan pemerintah pusat	Strategi ST Alokasi pegawai yang mengikuti diklat, bimbingan teknis, dan seminar.	Strategi WT Program pelatihan kantor mandiri sebagai media transfer pengetahuan dari pegawai yang mengikuti diklat, bimbingan teknis, dan seminar.

Gambar 4.2

Matriks Analisis SWOT Efektifitas Kinerja Pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas

Analisis dengan Matriks SWOT pada Gambar 4.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Peningkatan kemitraan dengan Dinas dan instansi terkait peningkatan efektifitas kinerja pegawai. Namun demikian, cakupan kemitraan yang dilakukan diusahakan tidak sebatas diklat, bimbingan teknis, dan seminar semata. Dukungan dalam proses pengawasan kinerja pegawai perlu terus dilakukan melalui kemitraan dengan pihak Inspektorat. Untuk peningkatan sarana dan prasarana dapat bekerjasama dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia.

- b. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk terkait pengetahuan dan ketetapan kerja mutlak terus ditingkatkan. Keterbatasan yang ada di masa pandemi dapat diantisipasi melalui pelatihan dan seminar berbasis daring (online).
- c. Menyiasati pengetatan anggaran diklat, bimbingan teknis, dan seminar yang dilakukan oleh pemerintah pusat, organisasi dapat mengirimkan pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan tinggi, sehingga dapat memaksimalkan pengetahuan yang diperoleh selama diklat.
- d. Pegawai yang telah mengikuti diklat, bimbingan teknis, dan seminar memiliki kewajiban untuk mentransfer pengetahuan yang diperoleh kepada rekan-rekannya yang lain. Program Pelatihan Kantor Mandiri dapat dijadikan alternatif peningkatan kompetensi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas kerja pegawai.

Berikut adalah ringkasan hasil penelitian:

Tabel 4.3
Rangkuman Hasil Penelitian

No	Subfokus/Aspek	Hasil Penelitian
1	Disiplin pegawai	1) Pelanggaran disiplin kerja masih dilakukan oleh beberapa pegawai. 2) Organisasi telah melakukan upaya peningkatan disiplin kerja melalui kebijakan pemotongan tunjangan kinerja dan penerapan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer dan pemasangan kamera CCTV. 3) Terjadi penurunan angka pelanggaran disiplin kerja.

No	Subfokus/Aspek	Hasil Penelitian
2	Kompetensi pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai khususnya terkait detail pekerjaan dan keterampilan kerja. 2) Diklat, bimbingan teknis, dan seminar diselenggarakan organisasi secara berkala. 3) Sistem penilaian kinerja pegawai secara periodik sudah berjalan. 4) Proses penempatan kerja sudah berjalan secara transparan.
3	Pelaksanaan tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya kelengkapan dokumen pendukung hasil pekerjaan. 2) Waktu realisasi program yang kurang dari rencana. 3) Proses transfer dana dari kas daerah yang memerlukan waktu relatif lama

BAB V

PEMBAHASAN

A. Subfokus 1 : Disiplin Pegawai

Kinerja pegawai tidak akan efektif tanpa adanya sikap disiplin dalam proses pelaksanaan tugas. Kebiasaan menunda pekerjaan, pekerjaan yang diselesaikan menjelang tenggat waktu penyelesaian dan pekerjaan yang diselesaikan tanpa memperhatikan kualitas, merupakan sikap yang menunjukkan kurangnya disiplin kerja. Disiplin kerja tidak dapat dilepaskan dari bagian tugas pokok dan fungsi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan. Frekuensi dan intensitas kegiatan yang tinggi yang menjadi tanggungjawab dari Bagian Protokol menuntut setiap pegawai untuk memiliki dedikasi dan disiplin kerja yang tinggi. Kurangnya disiplin kerja akan berdampak pada terhambatnya kegiatan yang telah diagendakan sebelumnya.

Hasil penelitian menemukan fakta jika disiplin kerja pegawai telah mengalami peningkatan setelah organisasi menerapkan kebijakan pemotongan tunjangan kinerja, pemasangan kamera CCTV dan penerapan absensi berbasis pengenalan wajah melalui komputer. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki pelanggaran yang dilakukan. Fakta tersebut didukung oleh pendapat Handoko (2017), yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki tujuan, sebagai berikut :

1. Memperbaiki pelanggaran-pelanggaran

Artinya peringatan dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan pegawai. Disiplin hendaknya juga diterapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan dua peristiwa yang dialaminya. Perbaikan pelanggaran-pelanggaran dilakukan dengan cara penerapan aturan yang tegas.

2. Menghalangi tindakan yang serupa dari pegawai

Artinya disiplin yang efektif yaitu melakukan peringatan pada kemungkinan pelanggaran-pelanggaran yang sejenis yang dilakukan di masa yang akan datang dengan menghindari pelanggaran serupa.

3. Menjaga standar kelompok tetap konsisten dan efektif

Disiplin harus diterapkan dengan konsisten, karena konsistensi adalah bagian penting keadilan. Ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau didiskriminasi.

Tingkat disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sutrisno (2017) mengemukakan sejumlah faktor yang memengaruhi disiplin antara lain:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi organisasi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

4. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

5. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan organisasi untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

6. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan organisasi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

7. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan jika tingkat disiplin kerja pegawai Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas sudah cukup baik. Meskipun masih terjadi pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh beberapa

pegawai, melalui penerapan sanksi yang tegas dan imparial dapat mendisiplinkan pegawai. Pemberian sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar disiplin harus mengedepankan asas keadilan untuk semua. Faktor-faktor kedekatan sosial, premordialisme dan nepotisme tidak boleh dijadikan sebagai pertimbangan dalam penegakkan disiplin kerja. Sanksi yang diberikan harus dapat memberikan efek jera, namun tidak boleh menyinggung harkat dan martabat pegawai.

B. Subfokus 2 : Kompetensi Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan jika kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai terkait detail pekerjaan dan keterampilan kerja. Kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang didasarkan pada pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman merupakan hal mutlak yang dibutuhkan oleh para pegawai dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diterima dari organisasi. Meskipun mayoritas pegawai di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, namun hal tersebut bukanlah jaminan seorang pegawai memiliki pengetahuan yang memadai detail pekerjaan dan keterampilan kerja.

Secara psikologis manusia cenderung mengejar hal-hal yang menyenangkan dan menghindari hal yang tidak menyenangkan. Kurangnya motif dalam bekerja menjadikan pegawai memandang pekerjaan bukan sebagai sesuatu yang menantang dan memiliki nilai, namun pekerjaan lebih dipandang sebagai beban. Perspektif seperti ini, menjadikan pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawab hanya sekedar untuk menunaikan tugas semata, dan bukan

dipandang sebagai sebuah proses pengembangan diri dan kompetensi yang dimiliki.

Kompetensi merupakan hasil dari proses pengayaan diri (*self-enrichment*) seseorang. Dengan demikian, kompetensi tidak semata-mata berkaitan dengan hal-hal yang bersifat teknis saja, namun kompetensi juga memiliki dimensi intrinsik yang berasal dari dalam diri seseorang. Mengingat kompetensi memiliki dimensi intrinsik yang berasal dari dalam diri seseorang, maka seseorang yang memiliki kompetensi pastilah memiliki konsep diri yang baik. Konsep diri (*self-concept*) adalah bagaimana seseorang mempersepsikan dirinya di depan orang lain. Kepercayaan diri (*self-confidence*), keterbukaan (*acceptability*), kemampuan untuk menerima perbedaan (*diversity*) merupakan serangkaian hal yang berkaitan dengan konsep diri.

Tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai sangat dipengaruhi faktor-faktor pengetahuan, pengalaman, prinsip dan nilai yang diyakini, dan konsep diri. Pendapat tersebut di atas didukung oleh Handoko (2017) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi pegawai, yaitu:

1. Keyakinan terhadap nilai

Keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap dirinya dan individu lain disekelilingnya merupakan faktor yang memengaruhi perilaku seseorang. Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif akan mendorong seseorang untuk menemukan metode dan cara baru dalam mengerjakan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu merupakan faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi.

3. Pengalaman

Pengalaman juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Aspek Kepribadian

Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Aspek kepribadian merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif untuk memotivasi seseorang pegawai.

6. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan jika kompetensi pegawai Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas perlu ditingkatkan, khususnya

terkait dengan penguasaan mengenai detail pekerjaan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan tugas. Meskipun organisasi telah memfasilitasi diklat, bimbingan teknis, dan seminar bagi para pegawai, refocusing anggaran yang dilakukan pemerintah daerah dan Pemerintah Pusat selama masa pandemi telah menurunkan kemampuan yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki para pegawai melalui diklat, bimbingan teknis, dan seminar.

C. Subfokus 3 : Pelaksanaan Tugas

Hasil penelitian menunjukkan jika pelaksanaan tugas di Bagian Protokol masih menghadapi permasalahan terkait kurangnya kelengkapan dokumen pendukung hasil pekerjaan. Kondisi yang ada disebabkan proses pencairan anggaran dari kas daerah ke kas organisasi memakan waktu yang cukup lama. Hal tersebut berdampak pada waktu realisasi untuk masing-masing program tidak mencukupi. Secara teknis, waktu pelaksanaan untuk masing-masing program adalah 12 bulan. Namun demikian, faktanya waktu pelaksanaan untuk masing-masing program yang direncanakan kurang dari 6 bulan. Minimnya waktu yang tersedia untuk pelaksanaan program berdampak pada kurang maksimalnya kualitas laporan hasil pekerjaan yang disampaikan.

Proses pencairan anggaran juga berdampak pada terjadinya pengabaian prosedur yang dilakukan oleh pegawai. Tindakan tersebut terpaksa dilakukan, karena jika mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku program baru dapat berjalan jika anggaran untuk program telah dicairkan dari kas daerah. Namun demikian, seluruh program yang direncanakan

pada tiap tahun anggaran mampu diselesaikan oleh para pegawai terlepas dari kurang idealnya kondisi yang dihadapi dalam proses pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan jika pelaksanaan tugas para pegawai Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas perlu ditingkatkan, khususnya terkait dengan proses pencairan anggaran untuk masing-masing program. Semakin cepat proses pencairan anggaran untuk masing-masing program, maka waktu pelaksanaan program dapat lebih optimal. Pegawai memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan program kegiatan yang direncanakan secara lebih maksimal. Pegawai juga akan memiliki waktu untuk melengkapi dokumen pendukung hasil pekerjaan, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat dijalankan secara lebih baik. Koordinasi dengan instansi terkait seperti Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Pemerintah Kabupaten Musi Rawas merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas.

BAB VI

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian ini yaitu:

1. Tingkat disiplin kerja di Bagian Protokol Kabupaten Musi Rawas telah mengalami peningkatan setelah diterapkan sistem absensi pengenalan wajah berbasis komputer, dan pemasangan CCTV di ruang kerja pegawai Sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar disiplin belum memberikan efek jera. hal tersebut dibuktikan masih adanya pegawai yang melanggar disiplin kerja
2. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia khususnya terkait penguasaan detail pekerjaan dan keterampilan kerja merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan kerja. Oleh karena itu, tingkat kompetensi pegawai di Bagian Protokol harus ditingkatkan secara kontinyu
3. Pelaksanaan tugas berjalan kurang optimal akibat kurangnya ketersediaan anggaran untuk program yang telah direncanakan. Waktu pelaksanaan yang terbatas merupakan kendala dalam proses pelaksanaan tugas untuk masing-masing program kegiatan.

B. Rekomendasi

Peneliti memberikan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, sebagai berikut :

1. Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja dapat ditingkatkan melalui metode *reward and punishment*. Sanksi yang diberikan haruslah memiliki efek jera bagi pelanggar. Sanksi dapat berupa penundaan kenaikan jabatan, penghapusan tunjangan penghasilan, dan untuk pelanggaran berat dapat dilakukan pemecatan sebagai pegawai, sebagaimana diatur dalam PP No.53 Tahun 2010. Penegakan disiplin kerja tidak hanya bersifat kuratif (setelah terjadi pelanggaran) semata, namun juga harus bersifat preventif (pencegahan) dan pre-emptive melalui pemetaan mengenai peluang dan faktor-faktor yang dapat memicu terjadinya pelanggaran disiplin kerja.
2. Kompetensi sebagai variabel penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab, guna mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi harus ditingkatkan secara berkala dan terus-menerus. Upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan mengirimkan pegawai ke Diklat, seminar maupun bimbingan teknis. Organisasi juga harus mengupayakan peningkatan motif pegawai dalam bekerja. *Outbound training*, dan *team building* dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan motif pegawai dalam bekerja
3. Pelaksanaan tugas tidak dapat dilepaskan dari ketersediaan anggaran untuk masing-masing program yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah (Sekda) selaku organisasi induk Bagian Protokol harus mampu menjalin kemitraan dengan instansi terkait seperti Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Pemerintah Kabupaten Musi Rawas

merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Arif, B. (2015) *Akuntansi Pemerintahan*, Salemba Empat, Jakarta.
- As'ad, M. (2016) *Psikologi Industri*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Busro, Muhammad (2018) *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Danim, Sudarwan (2016) *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Dessler, Gary (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Salemba Empat, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus (2016) *Manajemen Pelayanan Publik; Peduli, Inklusif dan Kolaboratif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Edison, Emron, dkk (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Gie, The Liang (2015) *Administrasi Perkantoran Modern*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Khaerul Umam (2016) *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- Lubis, S.M. dan Huseini, Martani (2016) *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Bina Aksara, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad (2016) *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Moleong, Lexy.J (2016) *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- O'reilly, Ronald (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- Pasolong, Harbani (2016) *Kepemimpinan Birokasi*, Alfabeta, Bandung.
- Priansa, Donni Juni (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Ravianto J (2016) *Produktivitas dan Pengukuran*, Binaman Aksara, Jakarta.
- Rivai, dkk (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen. P (2016) *Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, England
- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Refika Aditama, Jakarta.
- Siagian, Sondang P (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sumardjo, Mahendro (2018) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia : Konsep-Konsep Kunci*, Alfabeta, Bandung.
- Sudarmanto (2018) *Pengembangan Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana, Jakarta
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Depok

2. Jurnal

- Labi, Alfred (2019) *Analisis Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai Tahun Anggaran 2013-2015*. Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi, Vol.5 No.1, hal.1355-1370.
- Joao Amaral, Luh Putu Wiagustini (2019) *Efektivitas Penyerapan Anggaran Pada Minesterio Das Obras Publicas*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 8, No. 2, hal. 95-136, ISSN 2337-3067.
- Mannopo (2017) *Analisis Efektivitas Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran Pemerintah Kabupaten Bolaang Mangondow Timur*. Open Jurnal Manajemen.
- Ramadani (2016) *Analisis Kinerja Pegawai Terhadap Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kota Samarinda*. Jurnal EMBA, Vol. 1 No. 2.

Tamburaka, Dali, Fathurrachman (2019) *Analisis Efektivitas dan Efesiensi Anggaran Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kendari*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen.

3. Undang-Undang

Undang-Undang Nomor. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerinah Daerah.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor. 06 Tahun 2005 Tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya.

Peraturan Pemerintah Nomor. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.