

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**Justitia Adysti  
NPM. 2016021046**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## **ABSTRAK**

### **UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

**Oleh**

**JUSTITIA ADYSTI**

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Penyelenggaraan pelayanan publik akan terwujud ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparatur, sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang profesional diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi, hal ini penting dan esensial karena pelayanan publik merupakan pelayanan yang berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan kinerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Terdapat indikator kinerja dalam upaya peningkatan kinerja pada pegawai diantaranya indikator Kualitas Kerja, Ketetapan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan upaya peningkatan kinerja sudah sesuai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun demikian masih terdapat kekurangan yang dialami oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan upaya kinerja.

**Kata Kunci : Aparatur Sipil Negara, Upaya Peningkatan, Kinerja**

## **ABSTRACT**

### **EFFORTS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE STATE CIVIL APPARATUS AT THE REGIONAL SECRETARIAT ORGANIZATION AREA OF LAMPUNG PROVINCE**

**By**

**Justitia Adysti**

*State Civil Apparatus, hereinafter abbreviated as ASN according to Law of the Republic of Indonesia Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, is a profession for civil servants and government employees with work agreements who work in government agencies. The implementation of public services will be realized determined by various factors, including the professionalism of the apparatus, while to get a professional apparatus requires the quality of apparatus resources in accordance with the demands of the organization, this is important and essential because public services are services that are directly related to meeting the needs of the wider community and greatly affect the achievement of overall organizational goals. This study aims to analyze performance improvement efforts at the Bureau of Organization of the Regional Secretariat of Lampung Province. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. The data collection techniques used in this research are interviews, observation, and documentation. There are performance indicators in efforts to improve performance in employees including indicators of Work Quality, Timeliness, Initiative, Ability, and Communication. The results of the research conducted show that performance improvement efforts are appropriate in improving employee performance. However, there are still shortcomings experienced by the State Civil Apparatus (ASN) in improving performance efforts.*

*Keywords: State Civil Servants, Improvement Efforts, Performance*

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI LAMPUNG**

**Oleh**

**JUSTITIA ADYSTI**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pemerintahan**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

Judul Skripsi

: **UPAYA PENINGKATAN KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA PADA  
BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT  
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: **Justitia Adysti**

No. Pokok Mahasiswa

: **2016021046**

Jurusan

: **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas

: **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. **Komisi Pembimbing**

**Drs. Denden Kurpia Drajat, M.Si**  
NIP. 196007291990101001

2. **Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**

**Drs. R. Sigit Krisbintoro, M. IP.**  
NIP. 196112181989021001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

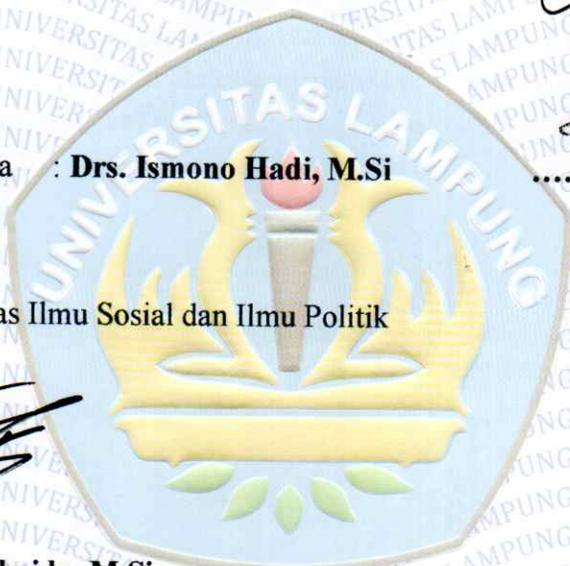
Ketua : **Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si** .....

Penguji Utama : **Drs. Ismono Hadi, M.Si** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Dra. Ida Nurhaida, M.Si**  
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 18 Januari 2024



# PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun diperguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 16 Januari 2024  
Yang Membuat Pernyataan



Justitia Adysti  
NPM. 2016021046

## RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama Justitia Adysti dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 18 Juli 2002. Penulis merupakan anak pertama dari tiga beraudara. putri dari Bapak Mauladi, SE dan Ibu Imelda. Memiliki dua adik laki-laki bernama Muhammad Bintang Nararya dan Baladil Wafi.

Jenjang pendidikan Penulis dimulai dari SD Negeri 6 Kelapa Tujuh pada tahun 2008-2014. Setelah lulus, Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 07 Kotabumi pada tahun 2014-2017 dan melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Atas di SMAN 13 Bandar Lampung pada tahun 2017-2020. Pada tahun 2020 Penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan dinyatakan lulus pada Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung tahun 2020.

Selama masa perkuliahan di Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Unila penulis mengikuti berbagai kegiatan baik akademik maupun non akademik dalam menunjang kapasitas diri penulis. Tepat pada tahun 2021 penulis terdaftar sebagai anggota magang asisten sekretaris umum dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan dan sekretaris divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi kemahasiswaan tingkat fakultas, yakni UKM-F Paduan Suara FISIP. Memasuki tahun 2022, penulis kembali berada dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan sebagai anggota Biro III Kajian dan Keilmuan dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan. Selanjutnya kembali tergabung dalam organisasi kemahasiswaan tingkat fakultas, yakni UKM-F Paduan Suara FISIP 2021/2022 sebagai Ketua Umum.

Penulis sempat melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 37 hari secara berkelompok. Secara pembagian kelompok penulis melaksanakan KKN di Desa Muara Jaya II, Kecamatan Kebun Tebu, Lampung Barat. Penulis juga ikut serta dalam melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, yang dalam hal ini kegiatan PKL penulis ikut serta dalam program yang dicanangkan oleh pemerintah yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

Demikianlah segelintir aktivitas sejak rentang tahun 2020 hingga 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha juga kinerja penulis bertujuan sebagai wahana pencapaian diri, sangat jauh dari rekayasa untuk kedigdayaan diri. Harapan penulis dalam pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan, dan juga upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban penulis sebagai insan akademis, pencipta, dan pengabdian.

## **MOTTO HIDUP**

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, Sungguh Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.”

**(Q.S. Al-Hasyr ayat 18)**

“Tidak ada kata terlambat untuk mulai menciptakan kehidupan yang kamu inginkan.”

**(Dawn Clark)**

“Fokus pada tujuan, bukan hambatan”

**(Justitia Adysti)**

“Ambil langkah kecil setiap hari”

**(Justitia Adysti)**

## PERSEMBAHAN



Alhamduillahirabbil'alamiin telah Engkau Ridhai Ya Allah langkah hambaMu,  
Sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Teriring Shalawat Serta Salam Kepada Nabi Muhammad SAW Semoga Kelak  
Skripsi ini dapat Memberikan Ilmu yang Bermanfaat.

dan

Ku Persembahkan Karya Sederhana Ini Kepada :

Kedua orang tuaku Papa dan Mama tercinta

**Mauladi, SE dan Imelda**

Serta kedua adikku yang ku sayangi sebagai tanda bakti dan cintaku.

**Muhammad Bintang Nararya dan Baladil Wafi**

Terimakasih untuk saudara-saudara seperjuangan di Jurusan Ilmu Pemerintahan,  
semoga amal kebaikan yang telah dilakukan mendapat balasan dari Allah SWT

Almamater yang Penulis cintai dan banggakan

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah Puji Syukur peneliti haturkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI LAMPUNG”**. Tak lupa Shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan pemimpin bagi kaumnya.

Skripsi yang berjudul **“UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI LAMPUNG”** sebagai salah satu syarat bagi Penulis untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Data yang tersaji dalam skripsi ini masih perlu untuk digali lebih dalam dan dikonfirmasi kebenarannya secara lebih ilmiah melalui teori yang ada.

Skripsi ini dapat terselesaikan atas bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Suatu kebanggaan bagi penulis melalui san wacana ini mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
3. Bapak Dr. Dedy Hermawan, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;

4. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.I.P., M.A., selaku wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung;
7. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si., selaku Dosen Pembimbing, yang telah banyak membantu dalam proses bimbingan skripsi dari awal sampai terselesaikannya skripsi ini, yang telah memberikan waktu luang dan memberikan saran serta masukannya demi keberhasilan penyelesaian skripsi dengan baik. Terima kasih sebanyakbanyaknya penulis ucapkan atas bimbingannya baik dalam hal akademik maupun non akademik, terimakasih atas banyaknya pengalaman yang telah bapak berikan. Semoga bapak sehat selalu dan setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT;
8. Bapak Drs. Ismono Hadi, M.Si., selaku Dosen Penguji penulis yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya. Semoga Allah SWT melancarkan segala urusan bapak dan selalu diberikan perlindungan dan kesehatan oleh Allah SWT;
9. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP., selaku Pembimbing Akademik. Terima kasih atas bimbingannya selama ini, semoga bapak selalu sehat dan dalam setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT.;
10. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tidak dapat disebutkan satu persatu, tetapi tidak mengurangi rasa hormat Penulis kepada bapak dan ibu semua. Terimakasih atas dedikasi yang telah engkau berikan kepada Penulis, sehingga Penulis bisa sampai ke posisi saat ini. Terimakasih atas segala yang engkau berikan, semoga bapak dan ibu selalu sehat dan dalam setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT;
11. Staf Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terima kasih sudah membantu penulis dalam hal

administrasi perkuliahan selama ini. Semoga sehat selalu dan selalu dalam lindungan Allah SWT;

12. Kedua orang tua ku tercinta, malaikat tak bersayap, yang Allah turunkan untuk menjagaku, merawatku, yang selalu hadir menemaniku dan membesarkan ku sampai saat ini. Bapak Mauladi dan Ibu Imelda atas segala doa yang tumpah limpa, kasih sayang tiada tara, layaknya mentari yang selalu menyinari, dan sang surya yang membawaku melihat dunia. Segala dukungan dalam berbagai bentuk, yang tidak akan mampikan penulis balas atas banyaknya kebaikan yang diberikan kepada penulis.

Terimakasih untuk mama dan papa yang sudah menjadi orang tua yang sangat luar biasa untuk Tia, kakak, adek. Terimakasih atas cinta tak terbatas dan tak bersyarat yang kalian berikan kepada ku. Terimakasih ma,pa telah kuat dan sabar dalam memberikan pengajaran, membimbing, dan membina anak-anakmu bahkan hingga mengerahkan segala kemampuan agar anakmu dapat merasakan bangku perkuliahan. Beribu terimakasih pun tak sanggup membalas keringat demi keringat yang terjatuh demi menghidupi anak-anakmu.

Dengan segala kerendahan hati, Tia memohon maaf atas segala kesalahan, baik sikap maupun perbuatan yang dianggap tak pantas dan tidak sesuai. Maaf karena tia selalu merepotkan mama dan papa, bahkan mungkin seringkali membuat kesal. Terimakasih ma, pa dengan talentanya membimbing Tia, tiada kata bosan, selalu sabar menghadapi Tia yang cerewet, banyak mengeluh, banyak mau, dan mungkin dapat dibilang cengeng. Semoga setiap langkah perjalananku, membawa kebaikan dan juga kebahagiaan untuk mama dan papa.

13. Adik-adikku tersayang Muhammad Bintang Nararya dan Baladil Wafi. Adik-adik yang luar biasa, aku sangat bersyukur memiliki kalian. Kakak sangat perhatian, yang selalu mengerti kondisi anggota keluarganya. Sosok adik sekaligus kakak yang kuat dan selalu siap sedia dalam kondisi apapun walaupun sedikit menyebalkan karena sedikit pendiam. Mpi yang selalu membuat suasana keributan muncul. Mpi adalah sosok adik yang bawel,

cerewet, tapi juga penurut. Kedua adikku yang punya karakteristiknya masing-masing, yang selalu memberi energi positif. Selalu memberikan semangat dan dukungan serta doa-doa yang dipanjatkan. Mohon maaf karena ayukmu ini selalu membuat repot dan kesal.

14. Keluarga besar Bapak Sulaiman dan keluarga besar Bapak Sukarni yang telah memberikan semangat untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman, Sahabat, bahkan Saudara “YHG” sedari SMP, Azzah Shafiyah, Nadiashla Dzakia, Venika Christiana, Wanda Noor, Ria Angelina, Nova Amalia, Wahyu Lestari, Trivani Athyyah, Anisa Fitri Sahir, Syifa Anjali, Fadillah Ramadhani, Rahma Tania, Salwa Madani, Indah Lestari, dan Delli Adelara yang selalu menemani penulis dari berbagai pertanyaan, menjadi penolong dalam berbagai kondisi, dan menjadi obat dalam keadaan apapun. Meskipun kita terbentang jarak dan waktu kebersamaan kita tidak sesering dulu lagi, namun kalian masih bisa menyempatkan waktu untuk berkumpul bersama. Terimakasih atas waktu, canda, tawa, dan duka yang diberikan selama ini. Terimakasih kita selalu tetap dapat berjalan berdampingan saling memberikan dukungan satu sama lain, dan Semoga Allah SWT selalu melindungi kita kapanpun dan dimanapun.
16. Teman, Sahabat, bahkan Saudara “*Combo Winger*”, Cindy Adzkia, Araselly Mega, Aliya Sabrina, dan Venika Christiana yang selalu menemani penulis dari berbagai pertanyaan, menjadi penolong dalam berbagai kondisi, dan menjadi obat dalam keadaan apapun. Meskipun kita terbentang jarak dan waktu kebersamaan kita tidak sesering dulu lagi, namun kalian masih bisa menyempatkan waktu untuk berkumpul bersama. Terimakasih atas waktu, canda, tawa, dan duka yang diberikan selama ini. Terimakasih kita selalu tetap dapat berjalan berdampingan, saling memberikan dukungan satu sama lain, walaupun terkadang terdapat perselisihan yang tidak jelas tapi kita lalui itu dengan kelapangan hati dan Semoga Allah SWT selalu melindungi kita kapanpun dan dimanapun.
17. Sahabat sepermainan yang terus ada sampai saat ini, yang masih kebersamai langkah kaki, yang tidak henti menanyakan kabar dan kapan kumpul. Aldy Samuel, Anung Nugroho, Fadilla Ramadhan, Cindy Adzkia,

Arasely Mega, Aliya Sabrina, Venika Christiana, Ahmad Muzakki, Rafid Juliansyah, Hafizh Widyanto, dan teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak telah kebersamai, semoga kedepannya kita tetap berhubungan baik dan semoga kalian terus dalam lindungan Allah SWT.

18. Sahabat-sahabat SAPI, dalam keheningan menjalar waktu, melewati berates-ratus siang dan juga petang, dengan segenap asa yang kupaksa membentang. Beraga, cerita yang telah diukir bersama di sudut memori, canda, dan tawa yang seingatku tak pernah luput menghiasai, sekumpulan kenangan yang terus menari tiada henti, yang selalu menemani, memahami, kebersamai penulis hingga saat ini. Untaian terimakasih penulis haturkan, telah kebersamai menjadi teman, sahabat, abang, ayuk, dan keluarga yang baik bagi penulis, Jihan (sekum), Nunik Desi (nuning). Sevtia Amalia (septi), Ilham Kurniadi (bangkur), Alvieta A (pito), dan Anas Zulvian (anis). Semoga hunungan kita terus terjaga dengan baik kedepannya dan semoga Allah SWT selalu melindungi dimanapun kalian berada.
19. Sahabat-sahabat penulis yang selama ini menemani, memahami, kebersamai penulis di kampus, Muhammad Rizqi Zuhdi Nur'afwan, Jihan, Dwi Octaviani, Andina Rahma, Indah Oktaviana, Omar Davit Kurandi, Muhamad Arya Maulana, Bregito Firgiawan, dan Efrildo Zalerico. Terimakasih atas segala hal yang telah kalian berikan, baik canda tawa dan kenangan indah selama ini, serta telah membantu penulis segala hal di masa perkuliahan, semoga hubungan kita kedepannya terus terjaga dengan baik dan semoga Allah SWT selalu melindungi dimanapun kalian berada.
20. Teman seperjuanganku yang super cerewet, ngeyel, bawel, ribet, berisik, yang dilain sisi peduli orangnya, baik hatinya, dan suka menolong. Terimakasih dari awal sampai penghujung masa studi penulis, kamu selalu hadir dan selalu setia menemani. Doa baik selalu mengiringi perjalananmu teman perjuanganku. Semoga kedepannya kita tetap terjaga dalam hubungan baik dan semoga Allah SWT selalu melindungimu kapapun, dalam keadaan apapun, dan dimanapun kamu berada Jihan.

21. Teman-teman seperjuangan Ilmu Pemerintahan Angkatan 2020. Jihan, Sevtia Amalia, Nunik Desi, Ilham Kurniadi, Anas Zulfian, Alvieta A, M Rizqi Zuhdi Nur'afwan, Dwi Octaviani, Andina Rahma, Indah Oktaviana, Nasti Zulhia, Ockta Dhea, Omar David, M Arya Maulana. Bregito Firgiawan, Regita Kurnia, Panji Tiyando, Rafly Sandi, Ribka Dewi, Suci Lala, Reysia Yolia, Nafisa Hidayatul.

Selanjutnya LuthfianaPutri, Nur Ramadhona, Annisa Desmala, Fadhlhan Irawan, Shabiel Andreant, El Husain, Alfando Syahputra, Farycho Abung, Gilang Aditia, Meissy Wiransya, Reka Aryana, Sri Mulyani, Kadek Hernani, dan teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih sudah mengisi hari-hari penulis di kampus dan berproses bersama dari awal menjadi mahasiswa baru hingga menjadi mahasiswa akhir sampai sekarang. Semoga kita dipertemukan lagi dilain kesempatan dan semoga kita semua menjadi orang yang sukses dan membanggakan keluarga.

22. Instansi PKL penulis, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Terimakasih penulis sampaikan kepada para pimpinan dan juga staf yang menerima penulis, memberikan cukup pelajaran dan juga pengalaman, serta cerita canda dan tawa saat tergabung dalam waktu yang singkat kedalam lembaga. Ucapan terima kasi kepada Bapak Rudi Oktavia S.E., M.M., Ibu Netty Noprina S.STP., M.Si., Ibu Rike Marlina Sari., Ibu Yuliana Sari TB S.E., M.M., Ibu Lady Puspita SE., MM., dan Ibu Novita Lina HS. SH., MH, yang telah memberikan penulis pelajaran baru, memberikan warna di hari-hari penulis menjalankan PKL. Semoga kita semua senantiasa sehat dan selalu dalam lindungan Allah SWT.

23. Narasumber penelitian, terimakasih untuk semua narasumber yang telah memberikan informasi dan dukungan kepada penulis sehingga skripsi ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian kepada penulis.

24. Teman-teman KKN Muara Jaya II, Viola Nur Anggita, Putri Apriliyana , Suci Lala, Selvi Andira, Dwi Febriyanto, dan Muhammad Alif. Terimakasih telah

menjadi salah satu bagian dari perjalanan hidup penulis. Semoga hubungan kita akan selalu terjalin.

25. Dan yang terakhir, kepada diri saya sendiri, Justitia Adysti. Terima kasih sudah mau bertahan sejauh ini. Terima kasih sudah berjuang dan merayakan dirimu sendiri sampai detik ini, walaupun sering merasa putus asa namun tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha. Terima kasih karena telah memutuskan untuk tidak menyerah sesulit apapun perjalanan dalam menyelesaikan skripsi ini dan telah menyelesaikannya sebaik dan semaksimal mungkin.

Terimakasih sekali lagi penulis ucapkan kepada semua pihak yang terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini, baik yang tertulis maupun tidak tertulis namanya dalam sanwacana ini, baik yang bertatap muka maupun yang hanya berjumpa pikiran. Penulis berharap semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Akhir kata semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi keberlangsungan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian khususnya di bidang pemerintahan kepada masyarakat di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 16 Januari 2024  
Peneliti

**Justitia Adysti**  
NPM. 2016021046

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Konsep Kinerja .....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.2 Indikator Kinerja .....	15
2.1.3 Manajemen Kinerja .....	18
2.1.4 Pengukuran Kinerja.....	19
2.1.5 Manfaat pengukuran Kinerja.....	20
2.1.6 Klasifikasi Ukuran Kinerja.....	22
2.1.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	23
2.2 Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	25
2.3 Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.....	26
2.4 Kerangka Berfikir .....	28
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1 Tipe Penelitian .....	29
3.2 Lokasi Penelitian.....	30
3.3 Fokus Penelitian.....	30
3.4 Jenis Data .....	33
3.5 Informan Penelitian.....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7 Teknik Pengolahan Data .....	37

3.8 Teknik Analisis Data.....	38
3.9 Teknik Validasi Data .....	40
<b>IV. GAMBARAN UMUM .....</b>	<b>42</b>
4.1 Gambaran Umum Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung .....	42
4.1.2 Tugas dan Fungsi Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.....	43
4.1.3 Susunan Organisasi dan Uraian Tugas .....	43
4.1.4 Sumber Daya Manusia di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung .....	48
4.2 Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	50
4.2.1 Evaluasi Kinerja Pegawai.....	52
4.2.2 Tahapan Evaluasi Kinerja Pegawai .....	53
4.2.3 Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja .....	58
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>59</b>
5.1 Kualitas Kerja .....	60
5.2 Ketetapan Waktu.....	70
5.3 Inisiatif .....	77
5.4 Kemampuan .....	83
5.5 Komunikasi .....	90
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>96</b>
6.1 Kesimpulan .....	96
6.2 Saran .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1	Tugas dan Fungsi Pokok Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung .....	5
Tabel 2	Perbandingan Tujuan Utama Dari Penilaian Kinerja .....	21
Tabel 3	Informan Penelitian .....	34
Tabel 4	Karakteristik jenis kelamin ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung.....	49
Tabel 5	Tingkat Pendidikan ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung ...	49
Tabel 6	Tingkat Pangkat/Golongan ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung.....	50

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 1.	Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Negeri Sipil bulan Mei 2023 .....	8
Gambar 2.	Kerangka Berfikir .....	28
Gambar 3.	Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung .....	42
Gambar 4.	Bagan Struktur Organisasi Pada Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung .....	44
Gambar 5.	Kurva Predikat Kinerja Sangat Baik .....	54
Gambar 6.	Kurva Predikat Kinerja Baik .....	55
Gambar 7.	Kurva Predikat Kinerja Butuh Perbaikan .....	55
Gambar 8.	Kurva Predikat Kinerja Kurang .....	56
Gambar 9.	Kurva Predikat Kinerja Sangat Kurang .....	57
Gambar 10.	Dokumentasi Rapat Rakor Lanjutan Peningkatan SAKIP .....	64
Gambar 11.	Dokumentasi Kegiatan Kerja ASN .....	64
Gambar 12.	Dokumentasi Apel Pagi .....	65
Gambar 13.	Dokumentasi Surat Edaran Nomor : 045.2/3672/07/2021 .....	66
Gambar 14.	Dokumentasi Surat Edaran Nomor : 045/1785/07/2023 .....	67
Gambar 15.	Dokumentasi Kegiatan Evaluasi .....	67
Gambar 16.	Dokumentasi kegiatan Sosialisasi .....	68
Gambar 17.	Rekap Evaluasi Kinerja Pegawai Bulan Mei .....	73
Gambar 18.	Dokumentasi Evaluasi Kinerja Pegawai .....	75
Gambar 19.	Dokumentasi Evaluasi Kinerja Pegawai .....	76
Gambar 20.	Dokumentasi Kriteria Penilaian Hasil Kerja .....	80
Gambar 21.	Dokumentasi Penilaian Perilaku Kerja ASN .....	81
Gambar 22.	Dokumentasi Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai .....	81

Gambar 23.	Dokumentasi Mengikuti Perlombaan Senam .....	82
Gambar 24.	Dokumentasi Mengikuti Perlombaan <i>Fashion Show</i> .....	82
Gambar 25.	Dokumentasi Rapat Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung.....	87
Gambar 26.	Dokumentasi Absensi Pegawai Menggunakan Aplikasi SIKAP ..	87
Gambar 27.	Dokumentasi Pemeliharaan Barang pada Fasilitas Kantor .....	88
Gambar 28.	Dokumentasi Diskusi PTHL dan Kasubag Tata Usaha.....	92
Gambar 29.	Dokumentasi Diskusi PTHL dan Pejabat Fungsional .....	93
Gambar 30.	Dokumentasi Rapat .....	93
Gambar 31.	Dokumentasi Kerjasama.....	94

## DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
UU	: Undang – Undang
PP	: Peraturan Pemerintah
PTHL	: Pegawai Tenaga Harian Lepas
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SIKAP	: Sistem Informasi Kantor Virtual Pegawai
SETDA	: Sekretariat Daerah
PyB	: Pejabat yang Bersangkutan
KARO	: Kepala Biro
KABAG	: Kepala Bagian

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa Negara Republik Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut asas desentralisasi dalam menyelenggarakan pemerintahan dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah . Pelaksanaan ini merupakan salah satu perubahan yang bertujuan untuk mewujudkannya tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*) dalam upaya reformasi perlu memfokuskan perhatian pada penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya manusia. Oleh sebab itu dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualitas dan profesionalitas dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan.

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Penyelenggaraan pelayanan publik akan terwujud ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparatur, sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang profesional diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi, hal ini penting dan esensial karena pelayanan publik merupakan pelayanan yang berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 08 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian bahwa kepegawaian adalah para pegawai yang berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Secara umum pembinaan manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah pegawai dilakukan oleh pemerintah dan seluruh ketentuan terhadap seluruh aspek pembinaan tersebut telah terdapat dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku secara nasional. Potret hasil diskusi Aparatur Sipil Negara di Indonesia dewasa ini sering berkisar pada rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi, penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan ethos kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal ASN lainnya.

Dengan adanya suatu kekurangan maka diperlukan suatu tindakan atau manajemen yang baik agar terdapat perubahan yang maksimal untuk mewujudkan reformasi birokrasi pemerintahan yang baik (*good governance*). Keberhasilan suatu instansi tergantung pada kemampuannya untuk mengelola berbagai macam sumber daya yang dimilikinya, salah satu yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia tidak terlepas dari masalah kinerja, dimana kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggungjawab yang diberikan.

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Peraturan yang ada dalam kinerja pegawai sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan bagi pegawai dalam menciptakan hasil kerja yang baik di sebuah lembaga atau instansi. Hal tersebut telah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki produktifitas tinggi, unggul, bertanggung jawab, memiliki rasa kerjasama yang kuat dan ketaatan dapat dilakukan dengan pembinaan penilaian kinerja pegawai.

Bagi sebuah lembaga atau instansi adanya penilaian kinerja akan menjamin terpeliharanya kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang

optimal dan dapat terwujudnya tujuan lembaga atau instansi. Peraturan penilaian kinerja dikalangan pegawai diharapkan agar para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu lembaga atau instansi. Suatu lembaga menginginkan pegawai atau karyawan untuk bekerja bersungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan dan tanggungjawab yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan harapan lembaga atau instansi.

Salah satu lembaga atau instansi yang memperhatikan kinerja pegawai yaitu Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan lembaga yang mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya bidang kelembagaan dan analisis jabatan, tatalaksana, administrasi pelayanan publik, peningkatan kinerja dan kepegawaian serta reformasi birokrasi.

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan salah satu biro yang ada dibawah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Posisi Biro Organisasi yang merupakan salah satu bagan penting dalam pelaksanaan sistem pemerintahan tentu dalam upaya meningkatkan hasil kerja yang baik Biro Organisasi melakukan penilaian kinerja, karena hal ini dilakukan karena memiliki peran penting dalam perencanaan pengembangan bagi karyawan.

Tabel 1. Tugas dan Fungsi Pokok Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung

No	Tugas dan Fungsi Pokok	Bidang
1.	Penyiapan perumusan kebijakan daerah	Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Refomrasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja, dan Tatalaksana.
2.	Penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah	Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja, dan Tatalaksana.
3.	Penyiapan pengkoordinasioan pelaksanaan tugas perangkat daerah.	Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja, dan Tatalaksana.
4.	Penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah.	Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja, dan Tatalaksana.

*Sumber : Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021*

Berkaitan dengan Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan kenyataan dilapangan berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat pegawai yang tidak melaksanakan indikator-indikator penilaian kinerja pegawai. Kinerja aparatur pemerintah yang belum profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajiban seperti kurangnya persiapan, pengawasan, serta pengendalian sehingga banyak hasil kerja yang tidak baik dan maksimal. Pegawai sering berulang kali mementingkan urusan pribadi sehingga dalam menyelesaikan tugas pekerjaan membutuhkan waktu yang cukup lama dan memungkinkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung masih belum optimal. Masih banyak pegawai yang tidak memenuhi indikator-indikator kinerja yang baik. Contohnya yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja ASN pada Biro Organisasi belum baik, hal ini dikarenakan terdapat kelambanan pada saat memberikan sebuah data. Pada saat peneliti melakukan kegiatan magang, kerap kali saat antar pegawai atau pihak luar meminta data mengenai pekerjaan ASN Biro Organisasi cukup lambat untuk memberikannya bahkan mereka kerap kali mengandalkan pegawai honor atau mahasiswa magang. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara terhadap pegawai tenaga harian lepas (PTHL) selaku operator absensi pada Aplikasi SIKAP bahwa:

“Pegawai ASN disini kerap kali menggabungkan urusan pribadi dengan urusan kantor, maka kerap kali pekerjaan yang ada disini menjadi lambat bahkan hasilnya tidak maksimal. Hasil kerja pun menjadi berantakan bahkan saling mengandalkan satu sama lain”.

2. Terjadi penurunan tingkat kedisiplinan aparatur Biro Organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. ASN Biro Organisasi kerap kali melakukan pengunduran waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini disebabkan karena mereka melalaikan waktu tanpa harus menyelesaikan tugas. Pada tingkat kehadiran pun tidak sepenuhnya benar dengan hasil rekap absen bulanan yang tercantum pada Gambar 1.1. Rekapitulasi absen bulan Mei pada Biro Organisasi menunjukkan hasil yang baik. Namun hal itu tidak sepenuhnya benar, banyak ASN yang pergi setelah melakukan absensi pada pagi hari dan Kembali lagi saat jam siang. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara terhadap pegawai tenaga harian lepas (PTHL) selaku operator absensi pada Aplikasi SIKAP bahwa:

“Dalam menyelesaikan tugas yang ada, kerap kali ASN di Biro Organisasi kelabakan dengan tugas-tugasnya. Mereka sering kali melalaikan waktu luang untuk menyelesaikan tugas. Penyelesaian tugas pada hari mendekati pengumpulan biasanya ASN mengandalkan para PHTL ASN juga sering kali hadir

hanya untuk melakukan absen pagi dan sore, selepas itu mereka pergi tidak ada dikantor”.

3. Kurang optimalnya kerjasama aparatur Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil wawancara penulis dengan sejumlah ASN Biro Organisasi menyatakan bahwa kinerja saat ini masih kurang baik karena dalam segi inisiatif, kemampuan, dan komunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan tidak berjalan efektif. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara terhadap pegawai tenaga harian lepas (PTHL) bahwa:

“ASN disini kerap kali menunda pekerjaan, sangat minim untuk mereka meningkatkan inisiatif untuk melaksanakan tugas yang ada. Pegawai disini juga banyak sekali yang tidak mengerti pemakaian computer sehingga mereka kesulitan untuk mengerjakan pekerjaan. Salah satu alternatifnya adalah menyuruh PTHL untuk menjalankan tugas. Komunikasi yang ada dalam pembagian tugas kurang baik, sering kali tugas dilimpahkan hanya satu orang padahal tugas itu sudah dibagi rata untuk semua pegawai”.

Berbagai persoalan yang muncul terkait dengan kinerja ASN Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, hal ini tentu saja menjadi pekerjaan rumah untuk dicari solusinya, karena pada dasarnya pelayanan publik di Provinsi Lampung tidak mungkin akan berjalan efektif tanpa perencanaan yang matang dan dukungan dari kinerja aparat. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja aparat Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, sehingga diharapkan program-program yang telah direncanakan dapat terealisasi sesuai dengan target yang diharapkan, sehingga bermuara pada peningkatan kesejahteraan masyarakat yang baik pada Provinsi Lampung.

Gambar 1. Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Negeri Sipil bulan Mei 2023

**REKAPITULASI BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI ASN PER SKPD**  
**BIRO ORGANISASI**  
**Bulan : Mei 2023**

NO	NIK	Nama Lengkap	19. Kerja	Mak. Kerja	Keterangan										Jam Kerja	Jam Hadir	%
					izin	sakit	sisw	DL	Diklat	Tugas	T.Kor	Khwa					
1	19680106 198901 1 001	Drs. LUKMAN, M.M.	21	0	0	0	0	0	21	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
2	19770120 200003 1 003	Anang Prady Santosa, SP	21	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
3	19800111 1998101001	Rani Gohyan, S.STP., M.Si.	21	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	157,30	15,00	9,52
4	19730208 199303 1 007	Drs. Achmad Sutono, M.IP	21	19	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,22	99,92
5	19771023 201101 1 002	Rudi Oktavia, GE., MM	21	8	0	1	12	0	0	0	0	0	0	0	157,30	157,25	99,95
6	19720121 199303 2 003	Novita Lina HS, SH	21	12	0	2	0	7	0	0	0	0	0	0	157,30	157,27	99,97
7	19650122 199303 2 003	Gili Alayah, S.Sos, MM	21	16	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	157,30	157,21	99,90
8	19690103 199703 2 009	Zulfa Yuzid, SP, M.Si	21	13	0	1	0	7	0	0	0	0	0	0	157,30	157,18	99,87
9	19790302 200701 1 039	Zohi Ferlaniyah, SE	21	19	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
10	19881129 200412 2 001	Nesty Nazriza, S.STP., M.Si	21	20	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,29	99,99
11	19800129 200804 1014	Andean Daria, S.E.	21	16	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	157,30	157,98	99,77
12	19690128 200701 1 023	Ependi	21	16	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	157,30	157,24	99,94
13	19840316 201001 1 009	M. Erlando Jaya, S.IP., M.IP	21	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	0	157,30	0,00	0,00
14	19790106 201101 2 003	Rani Aza Prianti, S.Sos	21	19	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	153,46	97,53
15	19740105 200804 1 011	Tri Anggoro Harimurti, SH	21	16	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	157,30	156,52	99,60
16	19880331 201101 2 009	Darita Paskah Maria elahsan, BAN., M.Si	21	12	0	2	0	7	0	0	0	0	0	0	157,30	157,11	99,80
17	19860105 201001 2 017	Yuliana Sari TB, SE, MM.	21	14	0	6	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	156,46	99,80
18	19811217 201001 1 015	Nuryansyah Agus, S.Sos., MM.	21	20	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
19	19880301 202208 1 001	KMS Muhammad Ramadhan Djardy, S.Tr.SP	21	12	0	0	0	1	0	0	8	0	0	0	157,30	89,41	53,13
20	19740404 200701 1 008	Ahmad Musajab	21	17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,19	99,87
21	19780418 201001 2 010	Lies Apriyani, S.Sos, MH	21	15	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	157,30	154,27	98,06
22	19730130 200604 1 004	Gusnad Alamsyah, GE, MA	21	18	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
23	19771209 200701 2 009	Helmah Dry Hastuti	21	12	0	5	0	4	0	0	0	0	0	0	157,30	156,54	99,62
24	19790216 200312 2 007	Dwi Febri Haryanti, S.IP, M.A	21	16	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
25	19801231 200804 2 001	Devansty, SH	21	13	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,20	99,96
26	19881005 201101 2 007	Rini Oktavia Putri, S.Sos, M.Si	21	19	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
27	19811117 200604 2 007	Lady Puspita, GE, MN	21	11	0	6	0	4	0	0	0	0	0	0	157,30	157,20	100,00
28	19730107 200604 1 004	Zuliqq Umro, S.Sos., M. Si	21	20	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	156,53	99,81

Absensi Online Pemprov Lampung : Biro Organisasi : 07/05/2023 : Halaman 1

29	19892211 202208 2 002	Heriyana Novita Widyaningrum, S.Tr.SP	21	13	0	0	0	7	0	0	1	0	0	0	157,30	148,36	94,37
30	19820122 201001 2 003	Riko Marlina Sari	21	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157,30	155,54	98,98
31	19710106 200701 2 009	Ira Sari, S.IP	21	18	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
32	19690310 198712 1 001	Chairul Galih	21	19	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
33	1120090	Jihan	21	20	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	157,30	149,07	94,88
34	1120019	Dwi Budiarsh	21	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
35	1120090	Arie Fito Herlis	21	17	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	157,30	129,37	82,30
36	1120018	Ferry Anggitanan	21	0	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
37	1120088	M. Amin Reza Fahlevi	21	11	0	8	0	1	0	0	1	0	0	0	157,30	138,40	88,14
38	1120007	Rina Oktavia	12	11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	90,00	82,90	91,87
39	1120019	Geestyani Nurma Amantha, S.IP	21	19	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	157,30	140,47	89,39
40	1120075	Ade Chandra	12	10	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	90,00	74,54	82,82
41	1120016	Diptarita E.P., SH	21	20	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	157,30	157,28	99,99
42	1120043	Kemrusudin	21	18	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
43	1120071	Nursela Intan Putuma	21	19	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	157,30	150,17	95,42
44	1120011	Rustan	21	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00
45	1120030	Samud Masari	21	19	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	157,30	149,32	91,13
46	1120019	Amad Al	21	0	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0	157,30	157,30	100,00

Kepala Biro Organisasi

Drs. LUKMAN, M.M.  
19680106 198901 1 001

Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung

Dalam penulisan karya ilmiah ini, peneliti menggali informasi dari peneliti-peneliti sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Selain itu, peneliti juga menggali informasi dari beberapa skripsi dan jurnal dalam rangka mendapatkan teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan sebagai landasan teori ilmiah. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji :

1. Pertama, jurnal berjudul “ Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur “. Penelitian ini dibuat oleh Dirk Malaga Kusuma (2013). Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dilihat dari kualitas pekerjaan sudah cukup baik, hal ini terlihat dari hasil pekerjaan yang rapih karena telah didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
2. Kedua, jurnal berjudul “ Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi “. Penelitian ini dibuat oleh Andir Irawan, M. Syamsul Maarif, dan M. Joko Affandi. Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan pengumpulan data menggunakan wawancara melalui instrument kuisioner atau daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan skala likert dan skala semantic diferensial. Hasil penelitian ini adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Pendidikan Tinggi dipengaruhi

oleh faktor individu (kemampuan, keterampilan, dan latar belakang), faktor psikologi (kepribadian, motivasi, dan pembelajaran) dan faktor organisasi (kepemimpinan, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja).

3. Ketiga, skripsi berjudul “ Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Takalar ” . Penelitian ini dibuat oleh Zainal dari Universitas Muhammadiyah Makassar (2017). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Takalar. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif yang dipandu oleh fakta yang terjadi di lapangan dengan berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa tujuan yang ingin dicapai sesuai karena banyaknya pegawai dalam menjalankan tugas, lebih disiplin, dan giat dalam bekerja di kantor PU Kabupaten Takalar.
4. Keempat, skripsi berjudul “ Kinerja DPRD Kota Bandar Lampung Dalam Membuat Peraturan Daerah (Studi Kasus Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung “. Penelitian ini dibuat oleh Andika Feriyanta (2023). Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja DPRD Kota Bandar Lampung dalam melakukan artikulasi kepentingan dalam Pembentukan Rancangan Peraturan Daerah (Studi Pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator pengukuran kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan lingkungan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja DPRD Kota Bandar Lampung dalam membuat peraturan daerah belum maksimal karena rendahnya kuantitas serta ketetapan waktu pada pelaksanaan pembuatan peraturan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang ada sebelumnya adalah terdapat aspek yang membedakan dan membuat penelitian ini penting, yaitu aspek yang ditinjau dari segi lokasi peneliti yang tentu saja memiliki

karakteristik berbeda yaitu penelitian ini membahas mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat judul dalam penelitian ini yaitu : **“Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana Upaya Peningkatan Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui Upaya Peningkatan Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Manfaat teori ini adalah untuk dapat menambah wawasan dan informasi tentang hal yang diteliti serta mengembangkan kemampuan berpikir penulis melalui penelitian ini.
  - b. Sebagai acuan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kinerja pegawai.
  
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Lembaga  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi Kepala Biro dan pihak-pihak yang terkait lainnya di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

b Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada masyarakat mengenai Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

c Bagi Peneliti

Dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Kinerja

#### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai performa. Menurut Bernardin & Russel (1993:40) dalam Sulistiyani & Rosidah (2003:223-224) kinerja adalah cacatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Byars dalam Sitty Yuwalliantin (2006), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Dirk Malaga Kusuma (2013:4) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Suntoro dalam Sedarmayanti (2009 : 50) bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

Rivai Basri (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela (2019:6) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Poltak (2016) dalam Rio Andhika Putra (2021:3) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Wibowo (2014) dalam Rio Andhika Putra (2021:3) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dilihat dari sisi pegawai dan sisi instansi. Dari sisi pegawai, maka kinerja dilihat sebagai output yang dihasilkan oleh individu sebagai pegawai dibandingkan dengan standar yang ada dan kumpulan dari kinerja pegawai merupakan kinerja instansi. Kinerja merupakan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya dengan ketentuan yang berlaku. Hasil kerja individu pegawai dapat dicapai pegawai dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **2.1.2 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang menggunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja (*Quality of work*) karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016:260). Kualitas kerja adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ketetapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Menurut Flippo (2005:28) kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran dengan baik dan berdaya guna. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

- Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai.
- Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki pegawai.
- Kemampuan (*Abilities*) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seseorang pegawai yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama, dan tanggungjawab.

## 2. Ketetapan Waktu

Ketetapan waktu (*Pomptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain. Menurut T.R Michel dalam Rizky (2001) ketetapan waktu adalah kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

Indikatornya sebagaimana menurut Siagian (1995) yaitu :

- Penataan rencana kegiatan atau rencana kerja;
- Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja;
- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

## 3. Inisiatif

Inisiatif (*Inisiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan. Menurut Suryana (2006) bahwa inisiatif adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan

masalah dan menemukan peluang (*thinking new things*). Siagian (1995) menyebutkan indikator inisiatif yaitu :

- Pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi;
- Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

#### 4. Kemampuan

Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Soelaiman (2007:112) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental maupun fisik. Pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Menurut Siagian (1995) indikator yang digunakan untuk aspek kemampuan yaitu :

- Kemampuan yang dimiliki;
- Keterampilan yang dimiliki;
- Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi.

#### 5. Komunikasi

Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Menurut Andrew E. Sikula (2017) komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu tempat atau orang lain. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan atasan, juga yang dapat

menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Indikator komunikasi sebagaimana menurut Siagian (1995) yaitu :

- Komunikasi intern (ke dalam ) organisasi;
- Komunikasi ekstern (ke luar) organisasi;
- Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

### **2.1.3 Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Menurut Costello (1994 : 6), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerjaan dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, akan tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Sekalipun berbagai manfaat yang dikemukakan di atas telah terbukti, akan tetapi tidak semua pihak yang dengan terbuka menerima dan mengemukakannya.

Selanjutnya, bagi organisasi manajemen kinerja akan memberikan manfaat yang sangat jelas. Organisasi bekerja lebih efektif bila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggungjawab kerja setiap pegawai semuanya terhubungkan. Bilamana orang-orang di dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, semangat dan produktivitas biasanya meningkat. Suatu perusahaan dapat menyatukan semua bagiannya untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Manajemen kinerja adalah kunci untuk membuat rangkaian ini terlihat jelas oleh semua

orang. Ada satu alasan lagi mengapa manajemen kinerja ini penting, sebuah alasan hukum yang serius.

#### **2.1.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Nawawie,2013).

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara (Nawawie,2013) :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usahakan perbaikan.

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya (Kreitner dan Kinicki) dalam Wibowo (2011 : 156).

1. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu;
2. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja;
3. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya; dan
4. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

### 2.1.5 Manfaat pengukuran Kinerja

Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari pengukuran kinerja, setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif (Nawawie, 2013 : 235).

Murphy and co dalam Rivai, Ahmad F.M. Basri, (2005:47) menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian yaitu:

- (1) Tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian;
- (2) Tujuan penilaian tidak langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, encoding, dan pemanggilan, dan;
- (3) Tujuan penilaian dapat mempengaruhi penilai memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat *judgment* tentang kinerjanya.

Selanjutnya, L.L. Cummings dan Donald P. Schwab (1973) berpendapat bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai suatu kesimpulan yang *evaluative* atau yang memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai dan untuk pengembangan berbagai karya lewat program. Kedua tujuan tersebut dinyatakan secara luas diperbandingkan dalam table dibawah ini.

Tabel 2. Perbandingan Tujuan Utama Dari Penilaian Kinerja

<b>Aspek Perbandingan</b>	<b>Pertimbangan</b>	<b>Pengembangan</b>
<b>Orientasi waktu</b>	Hasil karya yang lalu.	Persiapan bagi hasil karya yang akan datang.
<b>Sasaran</b>	Meningkatkan hasil karya dengan merubah perilaku lewat sistem imbalan.	Meningkatkan hasil karya lewat belajar sendiri.
<b>Metode</b>	Menggunakan skala penilaian (rating scales), perbandingan, dan distribusi.	Bimbingan, saling mempercayai, penetapan tujuan dan perencanaan akhir.
<b>Peranan supervisor (penilai)</b>	Seorang hakim yang menilai.	Orang yang membimbing dan mendorong secara suportif, yang mendengarkan, membantu dan menunjukkan jalan.
<b>Peranan bawahan (orang yang dinilai)</b>	Pendengar, bereaksi dan berusaha mempertahankan hasil karya yang lalu	Secara aktif terlibat dalam merencanakan hasil karya yang akan datang.

*Sumber : L.L Cummings dan Donald P.Schwab, Performance in Organization (Glenview, III, Scott, foresman, 1973), Hal.5*

Dalam table tersebut diperbandingkan lima aspek yaitu : orientasi waktu, sasaran, dan peranan dari orang yang dinilai dan orang yang menilai. Penilaian kinerja dirancang untuk dapat dilaksanakan dengan baik dapat mempunyai pengaruh motivasional terhadap mereka yang dinilai. Program dimaksud dapat merangsang peningkatan,

mengembangkan rasa tanggungjawab, dan menaikkan ketertarikan kepada organisasi.

### **2.1.6 Klasifikasi Ukuran Kinerja**

Menurut Wibowo (2014 : 159) sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

#### **1. Produktivitas**

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya 55 unit di produksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu.

#### **2. Kualitas**

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, atau jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

#### **3. Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukut apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

#### **4. Siklus Waktu**

Siklus waktu menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ketitik yang lain dalam proses. Pengukuran siklus waktu mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan samapi pelanggan benar-benar menerima pesanan.

#### 5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

#### 6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

### 2.1.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2010:13) :

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya. Setiap manusia mempunyai kemampuan berpikir. Kemampuan (*Ability*) merupakan kecakapan seseorang (kecerdasan dan keterampilan) dalam memecahkan persoalan.

Gibson dalam Wibowo (2014) berpendapat bahwa, kemampuan adalah sifat bawaan lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan atau *ability* seseorang tidak lain adalah potensi yang dimiliki oleh seseorang

untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Potensi tersebut selain bawaan lahir seseorang, juga dapat dipelajari dan oleh sebab itu memungkinkan untuk lebih dikembangkan / ditingkatkan.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja, situasi dailingkungan organisasinya mereka bersifat pro terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berfikir negative kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Jerald Greenberg dan Robert A Baron dalam Wibowo (2011) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energy dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan berusaha untuk mencapai tujuan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga yang bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

## 2.2 Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN, berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 angka 1 adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyatakan bahwa pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas :

- a. Kepastian hukum;
- b. Profesionalitas;
- c. Proporsionalitas;
- d. Keterpaduan;
- e. Delegasi;
- f. Netralisasi;
- g. Akuntabilitas;
- h. Efektif dan efisien;
- i. Keterbukaan;
- j. Nondiskriminatif;

- k. Persatuan dan kesatuan;
- l. Keadilan dan kesetaraan; dan
- m. Kesejahteraan.

Sebagai profesi tentunya ASN harus bekerja secara profesional. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan agen perubahan di lingkungan birokrasi guna mencapai tujuan nasional. Tujuan nasional seperti tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

### **2.3 Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung**

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung adalah salah satu biro yang ada dibawah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Berdasarkan Pasal 45 Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, Biro Organisasi membawahi bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja dan bagian Tatalaksana.

Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana yang secara jelas disebutkan dalam Peraturan

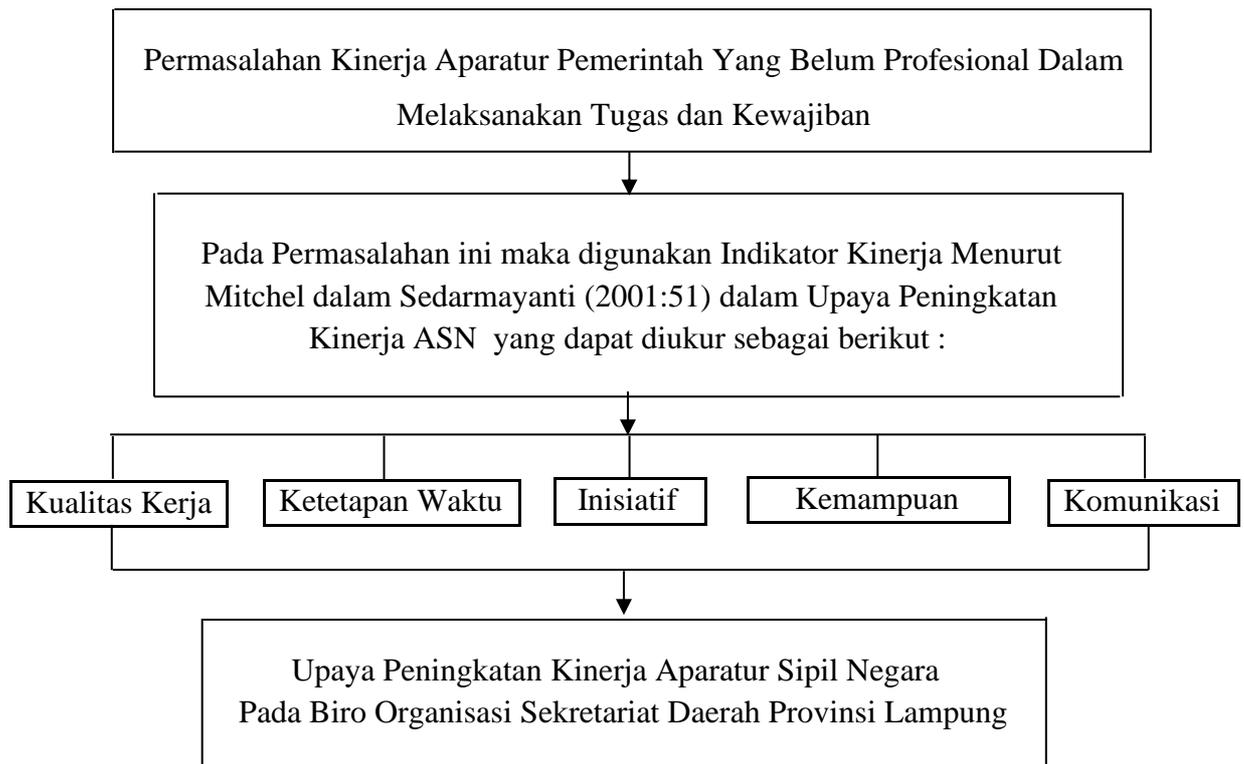
Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

Berdasarkan Pasal 44 Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung untuk menyelenggarakan tugas pokok dan tanggungjawabnya Biro Organisasi mempunyai fungsi yaitu :

1. Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
2. Penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
3. Penyiapan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
4. Penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

## 2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka Pikir adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori-teori hubungan beberapa faktor yang didefinisikan sebagai suatu permasalahan (sekaran,2006.19). Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian teori yang telah dikemukakan, maka disusun kerangka pikir untuk penelitian ini, sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Berfikir

*Sumber : Data diolah penulis*

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimana penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendalam dan rinci terkait penelitian yang dilakukan sejak awal hingga akhir penelitian. Data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumen dideskripsikan terutama dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang memiliki makna dan mampu menimbulkan pemahaman yang lebih nyata berdasarkan fakta atau situasi sebenarnya yang berkaitan dengan kinerja ASN pada Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2013:4) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dengan bentuk tertulis berdasarkan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Sugiyono (2017 : 9), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau interpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti menganggap bahwa permasalahan yang sedang dihadapi sangatlah kompleks sehingga data yang diperoleh dari para narasumber tersebut di jaring dengan metode yang lebih alamiah yakni wawancara langsung dengan para narasumber dan didapatkan jawaban yang alamiah. Peneliti bermaksud untuk memahami langsung bagaimana Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melaksanakan penelitian untuk mendapatkan informasi terkait data-data yang dibutuhkan dalam pemecahan masalah penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, Jalan Wolter Monginsidi Nomor 69, Teluk Betung, Bandar Lampung.

### **3.3 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian menurut Moleong (2014:97) yaitu inti yang didapatkan dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperoleh dari studi kepustakaan ilmiah. Sedangkan menurut Spradley dalam (Sugiyono, 2019:209) menyatakan bahwa fokus adalah domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Fokus penelitian sangat penting karena merupakan garis besar dari suatu pengamatan penelitian yang menentukan arah dari observasi dan analisa hasil penelitian.

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yang didasarkan pada teori kinerja menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) menggambarkan bagaimana kinerja ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung melalui 5 indikator kinerja yang terdiri dari :

1. Kualitas Kerja dapat dilihat melalui :
  - Pengetahuan : mampu berorientasi pada sifat intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang dimiliki

- Keterampilan : memiliki keterampilan, kemampuan, dan penguasaan pada teknis operasional
- Kemampuan : mampu bersifat loyalitas, disiplin, bekerjasama, dan tanggungjawab.

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yakni bekerja dengan kualitas kerja seperti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan bekerja dengan menguasai ilmu pada bidang tertentu, dapat menguasai teknis operasional, bersifat intelegensi, bersifat loyalitas, disiplin, tanggungjawab, dan dapat bekerjasama.

2. Ketetapan waktu dapat dilihat melalui :

- Penataan rencana kegiatan atau rencana kerja : mampu membuat rencana kegiatan atau rencana kerja
- Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja : mampu menghasilkan *ouput* kerja sesuai dengan rencana kerja
- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas : mampu menyelesaikan pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan.

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yakni bekerja secara ketetapan waktu dengan penataan rencana kerja yang dibuat pada e-kinerja setiap bulannya dengan memperhitungkan ketepatan rencana kerja dan hasil kerja serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

3. Inisiatif dapat dilihat melalui :

- Pemberian ide atau gagasan : mampu memberikan serta mengembangkan ide-ide atau gagasan baru
- Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah : mampu bertindak sesuatu dalam melaksanakan tugas.

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yakni bekerja secara inisiatif dengan memberikan serta mengembangkan ide-ide atau gagasan baru, serta dapat bertindak sesuatu dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan dapat dilihat melalui :

- Kemampuan yang dimiliki : mampu menyelesaikan pekerjaan baik secara mental maupun fisik
- Keterampilan yang dimiliki : memiliki keterampilan baru dalam menyelesaikan pekerjaan
- Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi yang ada.

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yakni bekerja dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara mental maupun fisik, memiliki keterampilan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, serta mampu memanfaatkan sumber daya atau potensi yang ada.

5. Komunikasi dapat dilihat melalui :

- Komunikasi intern organisasi
- Komunikasi ekstern organisasi
- Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas antar sesama pegawai.

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yakni bekerja dengan komunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan baik komunikasi intern maupun ekstern organisasi, serta mampu memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

### 3.4 Jenis Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2014:157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan melalui wawancara dan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data yang dikumpulkan merupakan sumber data utama (Nugrahani, 2014:107). Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif berbentuk teks atau gambar, bukan angka atau statistik (Sugiyono, 2019:18). Ketepatan dalam memilih jenis sumber data akan menentukan ketepatan dan kelayakan informasi yang diperoleh. Terdapat dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Menurut Asnawi & Masyhuri (2009:15) Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan dan wawancara dengan informan atau responden. Berdasarkan hal tersebut, sumber data utama dalam penelitian ini ialah wawancara dan observasi. Sehingga dalam hal ini peneliti membutuhkan data primer dari hasil wawancara dengan beberapa informan. Adapun data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu hasil wawancara dengan beberapa informan.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456), data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, melainkan lewat studi kepustakaan atau studi dokumentasi. Pada penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur yang bersumber dari dokumen negara berupa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 08 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja (STOK) Perangkat Daerah, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, jurnal ilmiah, serta bahan referensi lain yang relevan terhadap penelitian yang dilakukan.

### 3.5 Informan Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:289) ketika melakukan penelitian kualitatif teknik pengambilan sampel yang dilakukan untuk mendapatkan sumber data informan yaitu teknik purposive sampling. Teknik pengambilan informasi dari sumber data dilakukan dengan menentukan seseorang yang dianggap paling mengetahui informasi yang diharapkan, bisa saja dia sebagai pimpinan sehingga lebih memudahkan peneliti dalam mendapatkan suatu informasi disebut dengan purposive sampling. Adapun informan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3. Informan Penelitian

No	Jabatan
1.	Kepala Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi
2.	Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan
3.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Pada Bagian Tata Laksana
4.	Analisis Kebijakan Ahli Muda
5.	Pengadministrasi Umum Pada Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung*

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:309) menyebutkan bahwa “pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi“. Jenis pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jenis pengumpulan data ini diharapkan dapat saling melengkapi sehingga informasi yang diperlukan

sesuai dengan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini :

#### 1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung, dengan mengambil peran atau tidak berperan (Spradley dalam Nugrahani, 2014:135). Menurut Nasution dalam Sugiyono (2015:318) observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Teknik ini digunakan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar.

Pada penelitian ini, peneliti telah melakukan observasi pengamatan langsung dengan cara mengamati, meninjau, dan mencatat langsung di lokasi penelitian terhadap upaya peningkatan kinerja ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dengan menggunakan teori indikator kinerja menurut Mitchel. Peneliti melakukan observasi secara bertahap menggunakan variabel kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik penggalan data melalui percakapan yang dilaksanakan dengan tujuan tertentu, dari dua pihak atau lebih. Pewawancara (interviewer) berperan sebagai orang yang memberikan pertanyaan, sedangkan orang yang diwawancarai (interviewee) adalah orang yang menjadi narasumber dengan memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Wawancara menurut Sugiyono (2016:194) menyatakan bahwa: wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Peneliti telah melakukan turun lapangan untuk melakukan wawancara di lokasi yang sudah peneliti pilih sebelumnya yaitu di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Wawancara peneliti menggunakan wawancara mendalam dan direkam dengan bantuan HP *Iphone 11* dan dicatat dalam buku catatan pribadi. Berikut deskripsi wawancara turun lapangan beserta informan yang peneliti lakukan :

Pada hari Senin tanggal 20 November 2023 peneliti mewawancarai Bapak Anoeng Priady Santosa S.P., M.M, di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung pada pukul 10.00 WIB dengan hasil wawancara terlampir.

Pada hari Senin tanggal 20 November dan Rabu tanggal 22 November 2023 peneliti mewawancarai Bapak Drs. Achmad Sutiono M.I.P, di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung pada pukul 10.30 WIB dengan hasil wawancara terlampir.

Pada hari Selasa tanggal 21 November 2023 peneliti mewawancarai Bapak Rudi Oktava S.E., M.M, di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung pada pukul 10.00 WIB dengan hasil wawancara terlampir.

Pada hari Selasa tanggal 21 November dan Rabu 22 November 2023 peneliti mewawancarai Ibu Novita Lina HS. SH., MH, di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung pada pukul 11.00 WIB dengan hasil wawancara terlampir.

Pada hari Rabu 22 November dan Kamis 23 November 2023 peneliti mewawancarai Ibu Rike Marlinasari, di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung pada pukul 13.00 WIB dengan hasil wawancara terlampir.

Hasil wawancara ini setelah dianalisis oleh peneliti menyatakan bahwa kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung telah bekerja dengan sesuai.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi berfungsi sebagai bukti suatu aktivitas, peristiwa, dan kejadian tertentu di masa lampau. Dokumentasi adalah pengambilan data melalui dokumen-dokumen. Berupa tulisan, seperti majalah, biografi, buku, surat-surat pribadi, catatan harian, surat kabar, notulensi rapat, dan sebagainya. Dokumentasi juga berupa foto-foto yang diambil oleh peneliti saat penelitian berlangsung sebagai data pelengkap. Alasan peneliti menggunakan metode pengumpulan data dokumentasi yaitu memudahkan peneliti untuk melakukan pengecekan terhadap keabsahan dan kelengkapan data.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara melihat kemabli dokumen Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, foto yang telah diambil peneliti selama magang serta rekaman suara pada saat wawancara dengan narasumber.

### 3.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah data terkumpul, tahap yang selanjutnya dilakukan adalah pengolahan data. Efendi et al., dalam Singarimbun (2008:240), mengemukakan teknik pengolahan data terdiri dari :

#### 1. *Editing Data*

Pada tahapan editing kegiatan yang dilakukan oleh peneliti ialah menentukan kembali data yang berhasil diperoleh guna menjamin validitas data tersebut agar dapat dipersiapkan pada proses selanjutnya. Pada proses ini, peneliti mengolah data mulai dari hasil dokumentasi dan wawancara yang disesuaikan dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah difokuskan pada pedoman wawancara dengan cara menentukan data mana yang diperlukan oleh peneliti lalu mengolah kegiatan

observasi dan menarik hasil dari pengamatan yang telah dilakukan di lapangan.

Dalam proses ini, peneliti telah melakukan teknik pengolahan data dengan menggunakan teknik editing data yakni dengan cara mengklasifikasikan data yang telah diperoleh oleh peneliti di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dengan cara observasi di lapangan, wawancara yang dilakukan dengan informan, dan dokumentasi untuk kemudian dihilangkan kesalahan-kesalahan yang didapat dalam pencatatan yang telah peneliti lakukan berupa penyuntingan kata-kata yang berasal dari wawancara ataupun penyuntingan kata-kata yang dari catatan dari observasi dan lain sebagainya. Tentunya hal ini bersifat mengoreksi agar dapat lanjut ke dalam tahapan selanjutnya.

## 2. Interpretasi Data

Selanjutnya data penelitian yang telah dideskripsikan baik melalui narasi maupun table selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil penelitian. Interpretasi penulisan juga dilakukan peneliti dalam menampilkan data yang diperoleh dari ceritacerita yang bersifat rahasia, peneliti memilih kata-kata terbaik sehingga tidak menimbulkan kesan yang dapat merugikan banyak pihak. Kemudian hasil penelitian dijabarkan dengan lengkap pada lampiran. Lampiran penulisan juga ditentukan agar dapat relevan dengan hasil penelitian.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami

oleh diri sendiri maupun orang lain Sugiyono (2019:321). Pada penelitian ini menggunakan model analisis menurut Miles dan Huberman (1992:16), sebagai berikut:

#### 1. Reduksi data

Pada tahap ini, data yang diperoleh dari lapangan tentu jumlahnya cukup banyak dan beragam, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci kemudian melakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih, hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2019:323).

Dalam penelitian ini data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak untuk itu Peneliti dalam proses penelitian melakukan penyederhanaan, pemusatan data-data dari hasil penelitian wawancara di lapangan, yang bertujuan agar memudahkan penulis dalam melihat hasil penelitian wawancara dan memudahkan para pembaca melihat hasil penelitian wawancara dengan hasil yang sederhana dan akurat.

#### 2. Penyajian Data

Pada tahap ini, data-data yang telah direduksi kemudian memasuki tahap selanjutnya yaitu penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian data, maka akan mempermudah peneliti untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2019:325).

Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan secara deskriptif yang mendeskripsikan upaya peningkatan kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan sejenisnya. Ini bertujuan agar memudahkan memahami permasalahan atau fenomena yang diteliti.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap terakhir dalam analisis data model Miles dan Huberman. Penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah langkah yang dilakukan untuk mencari atau memahami makna/arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur sebab akibat atau proposisi. Setelah melakukan reduksi data, penyajian data, maka peneliti harus melakukan verifikasi sehingga dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk narasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menarik kesimpulan yang mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal yaitu upaya peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

### **3.9 Teknik Validasi Data**

Menurut Sugiyono (2019:364), Teknik validasi atau keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas, validitas internal, validitas eksternal, reliabilitas, dan objektivitas. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas dengan cara triangulasi untuk menguji keabsahan data. Menurut Moleong (2014:330), triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini, triangulasi sumber yang peneliti lakukan seperti membandingkan hasil wawancara dari berbagai sumber atau informan yang berbeda.

### 2. Triangulasi Metode

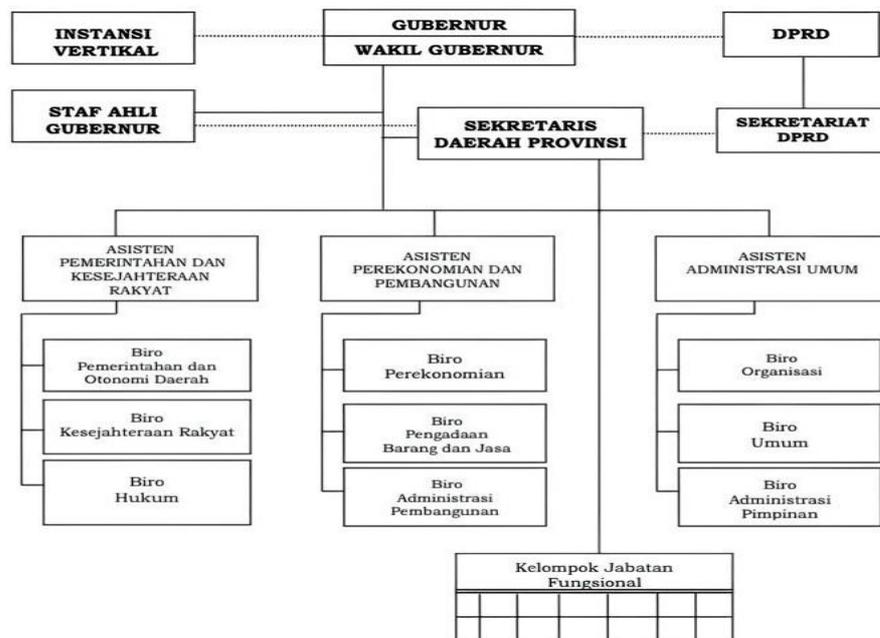
Triangulasi metode untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda. Dalam penelitian ini, penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

## IV. GAMBARAN UMUM

### 4.1 Gambaran Umum Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 56 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung, Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam menyiapkan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Kelambagaan dan Analisis Jabatan, Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja dan Tatalaksana. Sebagaimana tercantum pada bagan struktur organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung sebagai berikut :

Gambar 3. Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung



Sumber : Sekretariat Daerah Provinsi Lampung

#### **4.1.2 Tugas dan Fungsi Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung**

##### **A. Tugas**

Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana.

##### **B. Fungsi**

Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Biro Organisasi mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- b. Penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- c. Penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- d. Penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

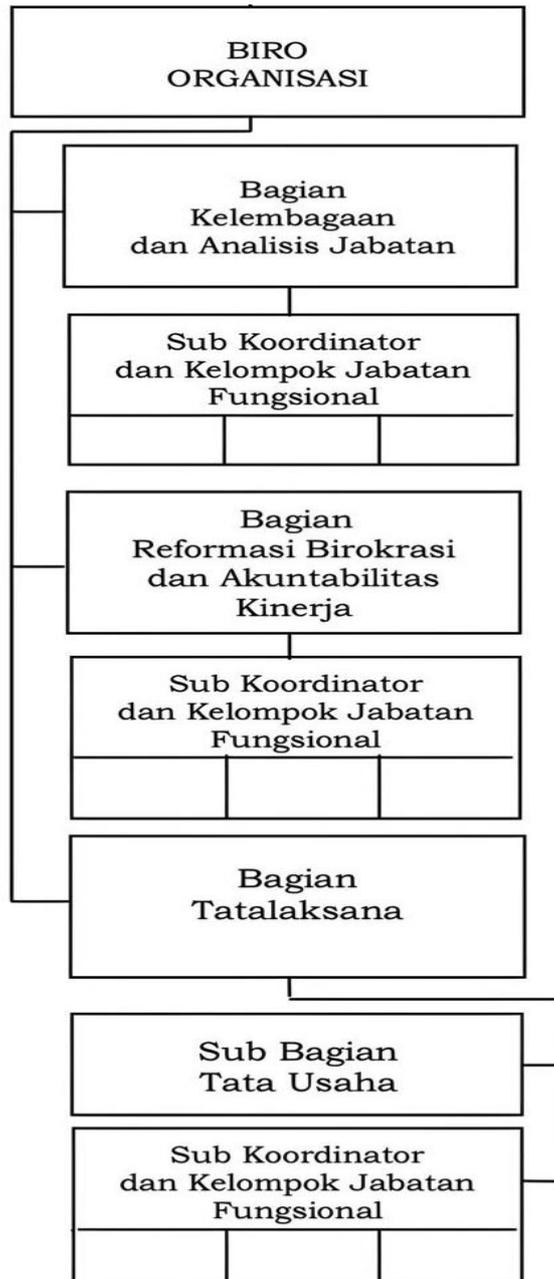
#### **4.1.3 Susunan Organisasi dan Uraian Tugas**

Biro Organisasi dipimpin oleh Kepala Biro dan di Bantu oleh Kepala Bagian, Jabatan Fungsional dan Kepala Sub Bagian. Biro Organisasi terdiri dari beberapa Bagian, yaitu : Bagian Kelembagaan dan Analisis

Jabatan, Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja dan Bagian Tatalaksana.

Sebagaimana tercantum pada bagan struktur organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung sebagai berikut :

Gambar 4. Bagan Struktur Organisasi Pada Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung



Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung

## 2. Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan

Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan, dan perencanaan dan pelaporan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, mempunyai fungsi:

- a) Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan;
- b) Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan;
- c) Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan;
- d) Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan; dan
- e) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan sebagaimana dimaksud, dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Biro Organisasi. Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan sebagaimana dimaksud, terdiri dari Kelompok Jabatan Fungsional.

## 3. Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja

Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan

kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja. Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, mempunyai fungsi:

- a) Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja;
- b) penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja;
- c) penyiapan bahan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja;
- d) penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja; dan
- e) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja sebagaimana dimaksud, dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Biro Organisasi. Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja sebagaimana dimaksud, terdiri dari Kelompok Jabatan Fungsional.

#### 4. Bagian Tatalaksana

Bagian Tatalaksana mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan

publik. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bagian Tatalaksana, mempunyai fungsi:

- a) Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik;
- b) penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik;
- c) penyiapan bahan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik;
- d) penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik; dan
- e) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

Bagian Tatalaksana sebagaimana dimaksud, dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Biro Organisasi. Bagian Tatalaksana sebagaimana dimaksud, terdiri dari: Sub Bagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional.

#### 5. Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian, keuangan, administrasi umum, kelembagaan dan ketatalaksanaan, pendokumentasian, perencanaan pemeliharaan perlengkapan, perencanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan, melaksanakan pembinaan Pegawai Aparatur Sipil Negara. Rincian tugas Sub Bagian Tata Usaha, adalah sebagai berikut:

- a) Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian;
- b) melaksanakan pelayanan administrasi keuangan meliputi penganggaran, penatausahaan, serta pengelolaan sistem akuntansi dan pelaporan;

- c) melaksanakan pelayanan administrasi umum meliputi ketatausahaan, kerumahtanggaan, pengelolaan barang/aset, kehumasan, pengelolaan dan pelayanan sistem informasi, serta pengelolaan perpustakaan dan kearsipan;
- d) melaksanakan pengkajian bahan penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- e) melaksanakan penyusunan bahan rancangan dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan lingkup biro;
- f) melaksanakan pengumpulan dan pengolahan bahan RENSTRA, RENJA, RKT, RKA, DPA, DIPA, TAPKIN, LKjIP, LKPJ, dan LPPD lingkup biro;
- g) melaksanakan pengolahan bahan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan lingkup biro;
- h) melaksanakan perencanaan pemeliharaan perlengkapan biro;
- i) melaksanakan perencanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan;
- j) melaksanakan pembinaan Pegawai ASN; dan
- k) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sub Bagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud, dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Tatalaksana.

#### **4.1.4 Sumber Daya Manusia di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung**

Keadaan ASN di Biro Organisasi Sekretariat daerah Provinsi Lampung sebagai salah satu komponen penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia ASN ini sangat menentukan keberhasilan melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Para ASN di Biro Organisasi Sekretariat daerah Provinsi Lampung didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam berorganisasi antara

lain : Pendidikannya, pengalaman kerjanya, jenjang kepangkatan dan golongan, yang semua itu sangat mendukung kemampuan dan kecermatan mereka melaksanakan tugas dan pekerjaan. Karakteristik ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat pangkat/golongan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik jenis kelamin ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-Laki	17	52
2.	Perempuan	16	48
<b>Jumlah</b>		<b>33</b>	<b>100</b>

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung*

Dari tabel 4. terlihat bahwa ASN Laki-laki yaitu berjumlah 17 orang sedangkan ASN Perempuan yaitu berjumlah 16 orang yang ditugaskan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

Tabel 5 Tingkat Pendidikan ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1.	SMP	2	6,06
2.	SMA	3	9,09
3.	Sarjana	8	24,24
4.	Magister	20	60,60
<b>Jumlah</b>		<b>33</b>	<b>100</b>

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung*

Dari Tabel 5. tersebut diketahui bahwa pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yang paling banyak yaitu

berpendidikan Magister (S2) ada 20 orang dan yang paling sedikit yaitu berpendidikan SMP ada 2 orang.

Tabel 6. Tingkat Pangkat/Golongan ASN Biro Organisasi Setda Provinsi Lampung

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	%
1.	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	2	6,06
2.	Pengatur Tingkat I (II/d)	2	6,06
3.	Penata Muda (III/a)	2	6,06
4.	Penata Muda Tingkat I (III/b)	4	12,12
5.	Penata (III/c)	5	15,15
6.	Penata Tingkat I (III/d)	7	21,21
7.	Pembina (IV/a)	8	24,24
8.	Pembina Tingkat I (IV/b)	2	6,06
9.	Pembina Utama Muda (IV/c)	1	3,03
<b>Jumlah</b>		<b>33</b>	<b>100</b>

*Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung*

Dari tabel 6. tersebut diketahui bahwa Pangkat atau Golongan pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yaitu Pengatur Muda Tingkat I (II/b) ada 2 orang, Pengatur Tingkat I (II/d) 2 orang, Penata Muda (III/a) 2 orang, Penata Muda Tingkat I (III/b) 4 orang, Penata (III/c) 5 orang, Penata Tingkat I (III/d) 7 orang, Pembina (IV/a) 8 orang, Pembina Tingkat I (IV/b) 2 orang dan yang terakhir Pembina Utama Muda (IV/c) 1 orang.

#### 4.2 Kinerja Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang professional, kompeten, dan kompetitif sesuai amanat Undang-Undang Nomor Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan ketentuan Pasal 61 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja

Pegawai Negeri Sipil, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja Pegawai juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada Pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja Pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang tepat.

Pengelolaan kinerja pegawai ini memiliki pedoman yang merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai dengan semangat memperkuat peran pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pengelolaan kinerja memiliki prinsip umum yang harus dipahami pimpinan dan pegawai sebagai dasar pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*). Hal ini diartikan bahwa pimpinan dan pegawai harus memiliki kesamaan persepsi dalam memandang pengelolaan kinerja pegawai sebagai alat yang bermanfaat untuk memberikan informasi kepada pimpinan dan pegawai tentang seberapa baik kinerja harus dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi dan ruang apa saja yang membutuhkan perbaikan.
- b. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir tetapi fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (*how to meet expectations*). Hal ini diartikan bahwa

pengelolaan kinerja pegawai menghendaki adanya peningkatan kinerja dari seorang pegawai untuk dapat selalu memenuhi ekspektasi pimpinan yang selalu berkembang.

- c. Pentingnya intensitas dialog kinerja pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja pegawai. Hal ini diartikan bahwa pimpinan dan pegawai harus menyadari bahwa keterlibatannya dalam setiap komponen pengelolaan kinerja pegawai adalah hal yang penting. Keterlibatan dalam setiap komponen pengelolaan kinerja pegawai ditandai dengan adanya dialog kinerja pimpinan dan pegawai seperti yang dimaksud bukan sekedar pertemuan pimpinan dengan pegawai tetapi lebih menekankan pada dialog yang intens dan berkelanjutan.
- d. Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi. Hal ini berkaitan dengan prinsip sebelumnya, dialog kinerja antara pimpinan dan pegawainya juga dalam rangka memastikan kinerja setiap pegawai berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja organisasi. Tidak ada satupun pegawai yang tidak berkontribusi dalam pencapaian target kinerja organisasi.
- e. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain. Hal ini berarti kunci utama pengelolaan kinerja pegawai adalah dialog kinerja. Melalui dialog kerja berarti pegawai dapat memberikan fleksibilitas kepada pimpinan untuk menetapkan ekspektasi terhadap pegawai tidak terbatas pada *job description* pegawai yang bersangkutan.

#### **4.2.1 Evaluasi Kinerja Pegawai**

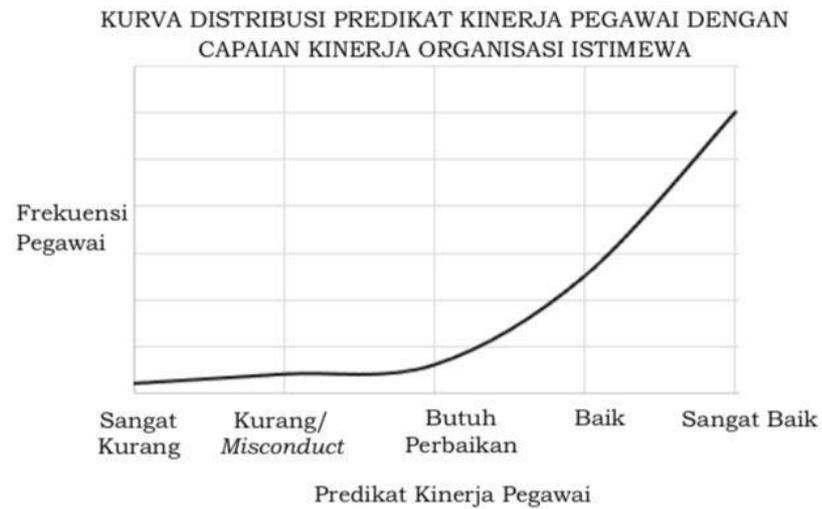
Evaluasi kinerja pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai. Evaluasi kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi :

- a) Evaluasi kinerja periodik pegawai (evaluasi siklus pendek) yang dilakukan setiap bulan atau triwulanan sesuai periode yang ditetapkan Instansi Pemerintah; dan
- b) Evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) yang dilakukan setiap akhir bulan Desember tahun berjalan dan paling lama akhir Bulan Januari tahun berikutnya.

#### **4.2.2 Tahapan Evaluasi Kinerja Pegawai**

1. Tahap Pertama : Menetapkan Capaian Kinerja Organisasi
  - a) Capaian kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat :
    - 1) Istimewa;
    - 2) Baik;
    - 3) Butuh Perbaikan;
    - 4) Kurang; atau
    - 5) Sangat Kurang.
  - b) Capaian kinerja organisasi yang digunakan untuk evaluasi kinerja pegawai terdiri atas:
    - 1) Capaian kinerja organisasi periodik; dan
    - 2) Capaian kinerja organisasi tahunan.
2. Tahap Kedua : Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian Kinerja Organisasi.
  - a) Berdasarkan predikat capaian kinerja organisasi, dapat ditentukan pola distribusi kinerja Pegawai yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam menentukan predikat kinerja pegawai.
  - b) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Istimewa”.

Gambar 5. Kurva Predikat Kinerja Sangat Baik



Sumber : PERMENPAN RB No. 6 TAHUN 2022

Apabila capaian kinerja unit organisasi “Sangat Baik”, maka idealnya sebagaimana besar pegawai predikat kinerjanya “Sangat Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Baik”. “Butuh Perbaikan”. “Kurang/Misconduct”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- c) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Baik”.

Gambar 6. Kurva Predikat Kinerja Baik

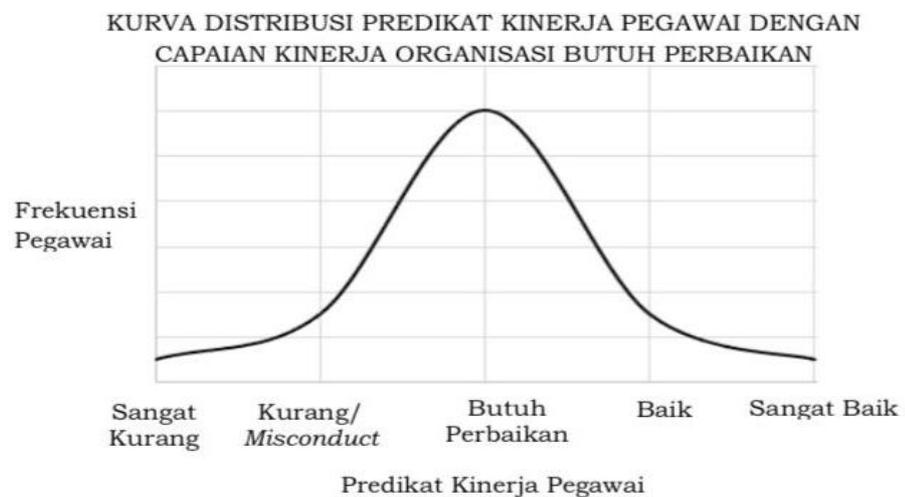


Sumber : PERMENPAN RB No. 6 TAHUN 2022

Apabila capaian kinerja unit organisasi “Baik”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Baik” dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang/Misconduct”, dan/atau “Sangat Kurang”

- d) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Butuh Perbaikan”.

Gambar 7. Kurva Predikat Kinerja Butuh Perbaikan



Sumber : PERMENPAN RB No. 6 TAHUN 2022

Apabila capaian kinerja unit organisasi “Butuh Perbaikan”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Butuh Perbaikan”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”. “Baik”. “Kurang/Misconduct”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- e) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Kurang”.

Gambar 8. Kurva Predikat Kinerja Kurang



Sumber : PERMENPAN RB No. 6 TAHUN 2022

Apabila capaian kinerja unit organisasi “Kurang”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Kurang/Misconduct”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”. “Baik”. “Butuh Perbaikan”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- f) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Sangat Kurang”

Gambar 9. Kurva Predikat Kinerja Sangat Kurang



*Sumber : PERMENPAN RB No. 6 TAHUN 2022*

Apabila capaian kinerja unit organisasi “Sangat Kurang”, maka idealnya sebgaaian besar pegawaai predikat kinerjanya “Sangat Kurang”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”. “Baik”. “Butuh Perbaikan”, dan/atau “Kurang/*Misconduct*”.

3. Tahap Ketiga : Menetapkan Predikat Kinerja Pegawai dengan Mempertimbangkan Kontribusi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi.
  - a) Predikat Kinerja Periodik Pegawai.
    - 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai
    - 2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai
  - b) Predikat Kinerja Tahunan Pegawai
    - 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai
    - 2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai
    - 3) Menetapkan Predikat Kinerja Tahunan Pegawai

### 4.2.3 Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja

#### A. Pelaporan Kinerja

Setelah dilakukan evaluasi kinerja pegawai, Pejabat Penilai Kinerja melakukan pelaporan kinerja Pegawai kepada PyB (Pejabat yang Berwenang) secara berjenjang.

#### B. Keberatan

Pegawai yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai dapat mengajukan keberatan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai.

#### C. Penghargaan

Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dapat berupa :

- a) Prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; serta
- b) Prioritas untuk pengembangan kompetensi.

#### D. Sanksi

Pemberian sanksi atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait dengan kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Biro Organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung sebagai berikut :

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja ASN di Biro Organisasi belum menunjukkan kualitas kerja yang sesuai, hal ini disebabkan karena ASN pada Biro Organisasi belum memiliki sifat loyalitas, tanggungjawab, dan belum memiliki disiplin jam kerja. Terdapat 5 (lima) orang ASN yang mendapatkan *grade* atau nilai capaian kinerja bulanan dengan nilai 5 (lima) atau butuh perbaikan. Pada bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan terdapat 1 (satu) orang ASN mendapatkan nilai 5 (lima) dengan pangkat/golongan Pengatur Muda Tk.1 / II/b. Pada bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja terdapat 1 (satu) orang ASN mendapatkan nilai 5 (lima) dengan pangkat/golongan Pengatur/II/c. Pada bagian Tatalaksana terdapat 3 (tiga) orang ASN mendapatkan nilai 5 (lima) dengan pangkat/golongan Penata Muda Tk.1/III/b, Penata Muda/III/a, dan Pengatur Tk.1/II/d. Dalam hal ini tentunya pada Biro Organisasi melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja, salah satunya adalah menggunakan aplikasi SIKAP untuk memantau ASN yang datang terlambat atau bahkan keluar kantor tanpa izin dari atasan. Selain itu, pada kemampuan ASN Biro Organisasi juga kerap kali memberikan pelatihan terhadap ASN untuk mengoperasionalkan teknologi guna mempermudah ASN bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal.

## 2. Ketetapan Waktu

Ketetapan waktu ASN di Biro Organisasi sudah sesuai dengan ketetapan waktu yang ada. Tentunya pada ketetapan waktu tersebut telah dirancang sesuai dengan kemampuan dan target pada penyelesaian pekerjaan tersebut. Pada hal ini tentunya, telah dirancang setiap bulannya untuk perencanaan tugas yang akan dilaksanakan sehingga tugas dapat dikerjakan secara teratur dan tepat waktu. Pada hasil pelaksanaan tugas juga para pegawai mendapatkan predikat kinerja sesuai dengan capaian yang telah dilakukan oleh para pegawai yang tentunya sesuai dengan aturan waktu penyelesaian tugas. Pada indikator ketetapan waktu kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung telah memiliki ketetapan waktu yang sesuai walaupun masih ada sedikit kekurangan yang tidak sesuai dengan temuan pada observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan. Hal ini sesuai dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) pada indikator ketetapan waktu bahwa kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung bekerja dengan baik walaupun masih ada faktor hambatan dalam pelaksanaannya.

## 3. Inisiatif

ASN di Biro Organisasi sudah memiliki inisiatif kerja yang sesuai, mereka melaksanakan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan inisiatif. ASN pada Biro Organisasi sudah melaksanakan tugas sesuai dengan aturan dan dipadukan pada inisiatif para pegawai, contohnya seperti inisiatif dalam membuat penilaian kinerja secara rinci terhadap ASN. Pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara telah disebutkan bahwa indikator penilaian kinerja pada ASN terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan biaya. Namun hal ini belum diperinci mengenai point-point tersebut. Biro Organisasi dengan memiliki sifat inisiatif kerja telah membuat rancangan mengenai point-point penilaian tersebut yang nantinya akan diajukan kepada Administrasi Umum pada Pemerintah

Provinsi Lampung, sehingga diharapkan akan dapat digunakan pada seluruh Pemerintahan Provinsi Lampung.

Pada indikator inisiatif kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung telah memiliki inisiatif yang sesuai walaupun masih ada sedikit kekurangan yang tidak sesuai dengan temuan pada observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan. Hal ini sesuai dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) pada indikator inisiatif bahwa kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung bekerja dengan baik walaupun masih ada faktor hambatan dalam pelaksanaannya.

#### 4. Kemampuan

Pegawai ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung belum menunjukkan kemampuan keterampilan dalam bekerja seperti menurut Flippo (2005:28). Belum ditemukannya ASN yang memiliki keterampilan khusus dalam bekerja, ASN pada Biro Organisasi belum memiliki kemampuan kerja yang sesuai dalam menjalani pekerjaan. Pada kemampuan yang dimiliki, ASN mampu bekerja sesuai dengan bidang yang telah dikuasai namun belum mampu mengoperasikan teknologi yang ada sehingga belum dapat menghasilkan kerja yang optimal. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas juga pada ASN Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung belum sesuai dengan yang diharapkan dan juga dalam keterampilan, ASN Biro Organisasi belum memiliki keterampilan yang khusus sehingga tidak didapati ASN yang memiliki keterampilan khusus dalam bekerja.

Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan pengetahuan dan kemampuan terhadap ASN yang merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA). Terdapat 5 (lima) orang ASN yang merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang terdiri dari 1 (satu) orang ASN pada bagian Kelembagaan dan

Analisis Jabatan lulusan SMA, 1 (satu) orang ASN pada bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja lulusan SMP, dan 3 (tiga) orang ASN pada bagian Tatalaksana terdiri dari 1 (satu) orang lulusan SMP dan 2 (dua) orang lulusan SMA. Dalam hal ini tentunya pada Biro Organisasi melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja ASN, salah satunya adalah mengadakan pelatihan terhadap ASN untuk mengoperasionalkan teknologi guna mempermudah ASN bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal. Selain itu, ASN juga diberikan izin atau diusulkan melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi untuk mendapat gelar sarjana terutama pada ASN yang merupakan lulusan SMA.

#### 5. Komunikasi

ASN pada Biro Organisasi telah melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan komunikasi yang sesuai. Komunikasi yang diciptakan tentu komunikasi baik antar pegawai sehingga dapat menciptakan kondisi yang harmonis dan kompak. Pada Biro Organisasi kerap kali masih menggunakan strategi hierarki pada komunikasi, namun tidak menutup kemungkinan bahwa bawahan dapat berkomunikasi langsung dengan atasan. Komunikasi yang dilakukan pada pegawai terutama ASN di Biro Organisasi biasanya dilakukan secara lisan atau jika memang sedang berkendala komunikasi itu tetap berjalan melalui aplikasi *whatsapp*. Pada indikator komunikasi kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung telah memiliki komunikasi yang baik walaupun masih ada sedikit kekurangan yang tidak sesuai dengan temuan pada observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan. Hal ini sesuai dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) pada indikator komunikasi bahwa kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung bekerja dengan baik walaupun masih ada faktor hambatan dalam pelaksanaannya.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulkan yang telah peneliti paparkan, maka saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Pelatihan dan Pendidikan

Peningkatan kualitas melalui pelatihan dan pendidikan menjadi kunci peningkatan kualitas SDM aparatur yang profesional dan berkualitas. Melalui kegiatan pengembangan pendidikan dan pelatihan sebagai instrument penguatan kapasitas SDM aparatur negara dalam rangka memaksimalkan kinerja dengan pengalaman dan pendidikan yang lebih luas berdampak kepada etos kerja dan psikologi SDM untuk meningkatkan kinerjanya. Dapat dilihat dari tingkat pendidikan ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung masih terdapat 5 (lima) orang ASN yang hanya sebatas pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), maka dari itu diharapkan untuk para ASN di Biro Organisasi mengikuti pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan meningkatkan kemampuan pada ASN agar dapat bekerja dan mengoperasikan teknologi yang ada di kantor dengan baik sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal.

### 2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja bagi ASN sebagai kerangka koreksi dan evaluasi untuk pengembangan dan peningkatan kualitas kinerja pelayanan yang diberikan. Evaluasi kinerja sebagai penilaian bagi ASN dapat membantu untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja SDM aparatur. Sehingga dapat ditemukan solusi terhadap pekerjaan dan tanggungjawab yang sudah dilakukan. Aspek penilaian juga menjadi kunci utama dalam memberikan penghargaan dan sanksi bagi ASN sesuai dengan kinerja dan tugasnya. Kinerja yang baik, harus diberikan sebuah *reward* sebagai motivasi yang memberikan aspek positif bagi pegawai untuk semakin memaksimalkan kinerja. Sehingga diharapkan mampu menciptakan *support* bagi pegawai yang lain dalam menciptakan kualitas kinerja secara berkesinambungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Adrew E. Sikula. 2017. *Training dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta : Pustaka Binaman.
- Ambar T. Sulistiyanti dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Asnawi dan Masyhru. 2009. *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang : UIN-Malang Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. In Jakarta: Rineka Cipta. 369 hlm.
- Andi, dkk. 2015. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 1(1), 1-10.
- Ansori, A. 2017. *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo*. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 15(1). 1-11.
- Andhika, Rio Putra. 2021. *Determinasi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. 2(4).
- Badriyah, Mila. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Pustaka Setia.
- Costelllo, Sheila J. 1994. *Effective Performance Management*. New York : Mc Graw-Hill Companies,inc.

- Cummings, L.L. & Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Drs. H. Malayu S.P Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Erlangga, Putra. 2023. *Kinerja Aparatur Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air di Provinsi Lampung (Studi Di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung)*.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabeta.
- Felecia, Linda, dkk. 2016. *Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah*. *Journal of Public Policy and Management Review*. 5(3), 1-14.
- Feriyanta, Andika. 2023. *Kinerja DPRD Kota Bandar Lampung Dalam Membuat Peraturan Daerah (Studi Pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung)*.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Hasibuan, Melayu. 2008. *Manajemen Personalialia dan SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ichsan, RN, dkk. 2020. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer*. *Jurnal Darma Agung*. 28(2). 1-24.
- J. Moleong, Lexy. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Kristina, Novia. 2015. *Tinjauan Penerapan Standar Grooming Front Office di Hotel The Axana Padang*.
- Lewis Thomas dan Elaine B. Johnson. 2014. *Contextual Teaching Learning*. Jakarta : Kaifa.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kesebelas. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 410 hlm.
- Moleong, L.J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 410 hlm.
- Miles dan Huberman. (1992). Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. In Jakarta: UIP. 492 hlm.
- Malaga, Kusuma. 2013. *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur*. Jurnal Administrasi Negara, 1(4). 1-14.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : PT Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nala. 2011. *Prinsip Pelatihan Fisik Olahraga*. Denpasar : Universitas Udayana.
- Nugrahani, F. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books.
- Poltak, Lijan Sinambela. 2019. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja (STOK) Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd, basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Rizky, Ahmad S. 2001. *Manajemen Pengganjian Karyawan Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Media Utama.

- Rukmana Ade dan Asep Suryana. 2006. *Pengelolaan Kelas*. Bandung : UPIPRESS.
- Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Gaya Media.
- Robbin, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Samsuddin, Harun. 2018. *Kinerja Pegawai*. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Elek Media Kompetindo.
- Sugiyono, (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung : Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2006. *Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Soelaimana. 2007. *Manajemen Kinerja ; Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kerja*. Cetakan kedua. Jakarta : PT Inetrmedia Personalia Utama.
- Soenarno, Adi. 2009. *Di Sini Senang : 30 Permainan Kreatif-Interaktif Untuk Keluarga*.
- Sinungan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Subagyo, Joko. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 08 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya : Rajawali Pers.

Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Yuwaliatin, Sitty. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang*. Jurnal EKOBIS. 7(2). 241-256.

Zainal. 2017. *Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Takalar*.