

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kondisi kinerja organisasi pemerintah yang ada di Indonesia dituntut agar bisa terus saling bekerjasama untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan bertujuan untuk dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan setiap warga negara melalui pemenuhan aspek kehidupan bermasyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan lain sebagainya. Penilaian dari bidang-bidang tersebut itulah yang menentukan apakah setiap instansi pemerintah telah mampu membuahkan prestasi yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan adanya reformasi di masa kini memungkinkan masyarakat menuntut agar pemerintah bisa lebih meminimalisir kesalahan-kesalahan yang biasa terjadi di lingkup pemerintahan seperti tindakan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Masyarakat berharap tindakan tersebut dapat berkurang dan lambat laun bisa diberantas hingga akar permasalahannya, sehingga bisa terwujud pemerintahan yang baik dan bersih (*Good Governance*).

Hidup di era yang modern ini akan memunculkan dampak dari teknologi-teknologi baru yang akan mempengaruhi laju organisasi kedepannya. Didalam menghadapi kemajuan jaman maka dibutuhkan peran dari masing-masing kepala organisasi agar dapat mengelola dan mengatur segala komponen yang terdapat di

organisasi. Pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien akan memudahkan organisasi didalam mencapai tujuan.

Kinerja organisasi pemerintah sangat berperan penting karena berhubungan dengan berhasil atau tidaknya suatu visi dan misi dalam memajukan kesejahteraan masyarakat pada fokus bidang yang dimiliki. Menurut Simanjuntak (2005: 3) kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut, dengan demikian kinerja organisasi pasti dipengaruhi oleh komponen organisasi yang ada didalamnya.

Didalam kinerja yang telah dilakukan pasti terdapat penilaian melalui tahapan atau jenjang waktu tertentu oleh pihak yang memiliki wewenang dalam mengawasi dan memberikan penilaian berdasarkan visi dan misi organisasi. Penilaian tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana tingkat kinerja yang dihasilkan sesuai dengan pencapaian setiap visi dan misi yang harus terpenuhi. Penilaian itulah yang dapat menentukan apakah organisasi tersebut menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan kesepakatan rencana pada awal periode.

Penilaian kinerja berperan penting didalam suatu lingkup instansi pemerintah, harapannya setelah dilakukan penilaian kedepannya kinerja dapat lebih ditingkatkan. Jika kinerja organisasi tidak meningkat setiap tahunnya kemungkinan terdapat permasalahan didalamnya karena berpengaruh dalam tujuan organisasi yang hendak dicapai, apabila kinerja organisasi menurun otomatis tujuan organisasi ada yang belum tercapai secara maksimal.

## **Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian dengan judul “Kinerja Dinas Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada Renstra Dinas Pendidikan Kota Malang Tahun 2009-2014)” dilakukan oleh Siswidiyanto, Devita dkk. Penelitian ini menjelaskan bahwa adanya permasalahan mutu pendidikan di Indonesia masih rendah terutama di Kota Malang terdapat beberapa masalah pendidikan yang menyebabkan mutu pendidikan Kota Malang perlu dievaluasi. Kondisi pendidikan di Kota Malang ini memicu pemerintah dalam melaksanakan kebijakan dan program yang disusun berdasarkan Renstra Dinas Pendidikan Kota Malang tahun 2009-2014. Peneliti menggunakan penelitian jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa setiap kebijakan dan program yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang berjalan dengan baik. Pengorganisasian anggaran dari APBD juga dapat dialokasikan dengan baik. Namun jika dilihat hasil kerjanya melalui indikator kinerja sesuai dengan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Publik) dan data IKU (Indikator Kinerja Utama) Dinas Pendidikan Kota Malang, menunjukkan bahwa dari 15 indikator kinerja ada peningkatan pada 9 indikator dan 6 indikator lainnya mengalami penurunan dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 40%.

2. Penelitian dengan judul "Analisis Dimensi Kinerja Pada Dinas Pendidikan, Olahraga, dan Pemuda Kabupaten Gowa" dilakukan oleh Adiba Mubasyarah. Penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja Dinas Pendidikan, Olahraga, dan Pemuda Kabupaten Gowa dinilai dari kinerja setiap Bidang Dinas dalam menyelesaikan seluruh program kerja yang telah direncanakan. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja dalam setiap Bidang tersebut. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada informan yang dianggap berpotensi untuk memberikan informasi tentang Kinerja Dinas Pendidikan, Olah raga, dan Pemuda Kabupaten Gowa juga melalui observasi dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder.

Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa Kinerja Dinas Pendidikan, Olahraga, dan Pemuda Kabupaten Gowa dilihat dari segi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam beberapa hal belum sepenuhnya optimal sedangkan dari segi efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar pribadi sudah sangat baik. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dinas adalah faktor internal yaitu sikap dan motivasi kerja staf sedangkan faktor eksternal yaitu terlambatnya jumlah anggaran yang turun pada saat program kerja dilaksanakan.

3. Penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Organisasi Dinas Pendidikan Kota Semarang” dilakukan oleh Rihandoyo, Nina dkk. Penelitian ini mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja serta mengevaluasi kinerja Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Penelitian ini menggunakan teori faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, kerjasama dan kepemimpinan. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui Penelitian kepustakaan (*Library research*) dan Penelitian lapangan (*Field work research*) berupa observasi, wawancara (*Interview*), dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini adalah kinerja organisasi menunjukkan bahwa target wajib belajar 9 tahun telah terpenuhi, angka putus sekolah mencapai SPM Nasional, terjadi penurunan jumlah lulusan, penurunan jumlah guru, penurunan jumlah siswa mengulang, terjadi peningkatan ketersediaan perpustakaan, ruang UKS, ruang komputer, dan laboratorium tetapi terjadi penurunan ketersediaan ruang kelas pada tahun ajaran 2013/2014.

4. Penelitian dengan judul “Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta Dalam Program Bantuan Pendidikan Masyarakat Kota Surakarta (Studi Sekolah Dasar Negeri Sebranglor dan Sekolah Dasar Negeri Ngemplak)” dilakukan oleh Afrizal Bangkit Matindar. Penelitian

ini menjelaskan sebagai adanya wujud representatif Pemerintah Kota Surakarta mulai tahun 2010 memutuskan kebijakan di bidang pendidikan yaitu Program Bantuan Pendidikan Masyarakat Kota Surakarta (BPMKS). Berdasar Peraturan Wali Kota Surakarta Nomor 11-A tahun 2012, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga menjadi pihak pelaksana teknis. Persoalan muncul ketika tidak dijelaskannya pelaksanaan dalam petunjuk pelaksana dan petunjuk teknisnya, serta adanya persoalan terkait penentuan sasaran, dan kontrol dalam penggunaan dana BPMKS di sekolah-sekolah yang memungkinkan tindakan korupsi dengan alasan untuk meminta *fee* sebagai investasi kepada Dinas Dikpora agar sekolah tersebut terus dipertimbangkan menerima dana program. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan angket, observasi, dan dokumentasi. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Hasil dari penelitian menunjukkan tingkat Responsivitas yang sudah baik, tidak ada keluhan dari orang tua siswa karena sudah dilakukan sosialisasi program BPMKS dan pendataan siswa secara rutin. Secara akuntabilitas sudah dilaksanakan dengan baik, prioritas program untuk siswa miskin dan penggunaan dana di SD Negeri Sebranglor sudah diatur oleh Dinas Dikpora Kota Surakarta sehingga sekolah hanya menjalankan instruksi, sementara di SD Negeri Ngemplak diatur oleh pihak sekolah. Monitoring

dilakukan oleh Inspektorat dan Dinas Dikpora untuk melihat laporan pertanggungjawaban anggaran dilakukan setiap triwulan.

5. Penelitian dengan judul “Kinerja Dinas Pendidikan Dalam Pemberantasan Buta Aksara Di Kabupaten Sragen” dilakukan oleh Hevy Ukasyah Bahreisy. Penelitian ini menjelaskan bahwa adanya permasalahan mengenai kinerja Dinas Pendidikan dalam tujuan pemberantasan buta aksara di Kabupaten Sragen yang belum terlaksana secara maksimal berdasarkan data masih terdapat masyarakat yang mengalami buta aksara. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data berupa informan, dokumen dan arsip. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis menggunakan teknik analisis data interaktif.

Hasil dari penelitian ini bahwa secara umum kinerja Dinas Pendidikan dalam pemberantasan buta aksara di Kabupaten Sragen belum baik. Aspek efektivitas masih rendah hal ini ditunjukkan oleh capaian angka penduduk melek aksara yang masih di bawah target yang ditetapkan. Aspek responsibilitas belum dilaksanakan dengan baik hal tersebut dapat dilihat dari adanya ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh Dinas Pendidikan dengan standar Pemerintah Pusat. Aspek kualitas layanan menunjukkan bahwa warga belajar merasa nyaman dan senang mengikuti pembelajaran pendidikan keaksaraan. Faktor yang mendukung pemberantasan buta aksara adalah adanya kerjasama dengan kelompok belajar di masing-masing daerah hal tersebut memudahkan dalam

menjangkau warga belajar serta adanya pelatihan keterampilan atau wirausaha yang mampu menarik minat warga belajar untuk mengikuti pembelajaran. Faktor yang menjadi penghambat adalah kepedulian warga belajar terhadap manfaat pendidikan keaksaraan serta keterbatasan anggaran dalam pelaksanaan program.

**Tabel 1.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JUDUL</b>	<b>KESIMPULAN</b>
<b>1</b>	Siswidiyanto, Devita dkk.	Kinerja Dinas Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada Renstra Dinas Pendidikan Kota Malang Tahun 2009-2014)	Kinerja Dinas Pendidikan Kota Malang, menunjukkan bahwa dari 15 indikator kinerja ada peningkatan pada 9 indikator dan 6 indikator lainnya mengalami penurunan dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 40%.
<b>2</b>	Adiba Mubasyarah	Analisis Dimensi Kinerja Pada Dinas Pendidikan, Olahraga, dan Pemuda Kabupaten Gowa	Kinerja Dinas Pendidikan, Olah raga, dan Pemuda Kabupaten Gowa dilihat dari segi kualitas, kuantitas, dan

			ketepatan waktu dalam beberapa hal belum sepenuhnya optimal. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dinas adalah faktor internal yaitu sikap dan motivasi kerja staff sedangkan faktor eksternal yaitu terlambatnya jumlah anggaran yang turun pada saat program kerja dilaksanakan.
3	Rihandoyo, Nina dkk.	Evaluasi Kinerja Organisasi Dinas Pendidikan Kota Semarang	Kinerja organisasi menunjukkan bahwa target wajib belajar 9 tahun telah terpenuhi, angka putus sekolah mencapai SPM Nasional, terjadi penurunan jumlah lulusan, penurunan jumlah guru, penurunan

			jumlah siswa mengulang, terjadi peningkatan ketersediaan perpustakaan, ruang UKS, ruang komputer, dan laboratorium tetapi terjadi penurunan ketersediaan ruang kelas pada tahun 2013/2014.
4	Afrizal Bangkit Matindar	Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta Dalam Program Bantuan Pendidikan Masyarakat Kota Surakarta (Studi Sekolah Dasar Negeri Sebranglor dan Sekolah Dasar Negeri Ngemplak)	Kinerja dalam tingkat Responsivitas yang sudah baik, tidak ada keluhan dari orang tua siswa karena sudah dilakukan sosialisasi program BPMKS dan pendataan siswa secara rutin. Secara akuntabilitas sudah dilaksanakan dengan baik, prioritas program untuk siswa miskin dan penggunaan dana di SD Negeri Sebranglor sudah

			diatur oleh Dinas Dikpora Kota Surakarta
5	Hevy Ukasyah Bahreisy	Kinerja Dinas Pendidikan Dalam Pemberantasan Buta Aksara Di Kabupaten Sragen	Kinerja Dinas Pendidikan dalam pemberantasan buta aksara di Kabupaten Sragen belum baik. Aspek efektivitas masih rendah, aspek responsibilitas belum dilaksanakan dengan baik, aspek kualitas layanan menunjukkan bahwa warga belajar merasa nyaman dan senang mengikuti pembelajaran pendidikan keaksaraan.

Hasil dari matriks diatas menunjukkan bahwa kinerja organisasi memiliki peran yang penting dalam kemajuan kesejahteraan masyarakat salah satunya melalui bidang pendidikan. Banyaknya indikator yang melandasi kinerja akan menentukan bagaimana visi dan misi organisasi dapat tercapai berdasarkan

kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya yang saling berhubungan guna mencapai target organisasi.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan kebudayaan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah. Dalam melaksanakan tugasnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan di bidang pembinaan sekolah menengah atas, pembinaan sekolah menengah kejuruan, pembinaan pendidikan khusus, pembinaan kebudayaan, ketenagaan pendidikan dan kebudayaan.
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan sekolah menengah atas, pembinaan sekolah menengah kejuruan, pembinaan pendidikan khusus, pembinaan kebudayaan, ketenagaan pendidikan dan kebudayaan.
3. **Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pembinaan sekolah menengah atas, pembinaan sekolah menengah kejuruan, pembinaan pendidikan khusus, pembinaan kebudayaan, ketenagaan pendidikan dan kebudayaan.**
4. Pelaksanaan dan pembinaan administrasi dan kesekretariatan kepada seluruh unit kerja di lingkungan Dinas.
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai tugas dan fungsinya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengambilan data pertama yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 23 Oktober 2017 terhadap salah satu informan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah menyampaikan hasil capaian indikator kinerja utama pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah tahun 2017 yaitu untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efektif dan efisien. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan sehingga ditetapkan sebanyak 31 indikator kinerja di tahun 2017 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan**  
**Provinsi Jawa Tengah Tahun 2017**

No	Indikator Kinerja	Satuan	Real. Tahun 2016	Tahun 2017		
				Target	Real	% Capaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	APK SMA/MA/SMK/ Paket C	%	76,43	78,00	78,01	100,01
2	APM SMA/MA/SMK	%	62,21	64,00	64,02	100,03
3	Angka Putus Sekolah SMA/ SMALB/MA/ SMK	-	0,06	0,06	0,06	100,00
4	Angka Kelulusan SMA/MA/SMK	%	99,98	99,98	99,99	100,01
5	% ruang kelas SMA/ MA/SMK sesuai SNP	%	86,32	88,00	88,01	100,01

No	Indikator Kinerja	Satuan	Real. Tahun 2016	Tahun 2017		
				Target	Real	% Capaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	% SMA/MA/SMK memiliki perpustakaan sesuai standar	%	93,17	94,00	94,04	100,04
7	% SMA/MA/SMK memiliki sanitasi layak	%	31,52	33,87	34,06	100,56
8	% Keterserapan lulusan SMK pada DUDI dan kewirausahaan	%	72,00	72,50	72,51	100,01
9	APK Pendidikan Khusus	%	58,02	60,00	63,42	105,70
10	Angka Kelulusan Pendidikan Khusus	%	100,00	100,00	100,00	100,00
11	% ruang kelas Pendidikan Khusus sesuai SNP	%	78,10	79,00	79,43	100,54
12	% pendidik PAUD yang berkualifikasi S1/D4	%	47,27	47,81	48,69	101,84
13	% pendidik SD/SDLB/MI yang berkualifikasi S1/D4	%	78,80	80,20	84,10	104,86
14	% pendidik SMP/SMPLB/MTs yang berkualifikasi S1/D4	%	92,55	93,94	94,10	100,17
15	% pendidik SMA/SMALB/MA/SMK berkualifikasi S1/D4	%	96,95	97,67	97,69	100,02
16	% pendidik PAUD yang bersertifikat pendidik	%	26,91	18,25	29,33	160,71

No	Indikator Kinerja	Satuan	Real. Tahun 2016	Tahun 2017		
				Target	Real	% Capaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	% pendidik SD/ SDLB/MI yang bersertifikat pendidik	%	54,34	49,38	55,34	112,07
18	% pendidik SMP/ SMPLB/MTs bersertifikat pendidik	%	65,69	62,90	66,23	105,29
19	% pendidik SMA/ SMALB/MA/SMK yang bersertifikat pendidik	%	68,34	68,00	68,50	100,74
20	Jumlah penyeleng- garaan festival seni dan budaya	kali	15	7	7	100,00
21	Jumlah sarana penyelenggaraan seni dan budaya	lokasi	11	8	8	100,00
22	Jumlah regulasi pengembangan kebudayaan	dok	1	1	1	100,00
23	Cakupan kelompok budaya yang dibina	Kel	745	745	745	100,00
24	Jumlah cagar budaya yang dilestarikan (candi, situs)	lokasi	6	5	5	100,00
25	Jumlah warisan budaya dunia nasional yang ditetapkan dan dikelola secara terpadu	lokasi	8	6	6	100,00
26	Jumlah situs / kawasan yang diinventarisir dan	lokasi	2300	200	200	100,00

No	Indikator Kinerja	Satuan	Real. Tahun 2016	Tahun 2017		
				Target	Real	% Capaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	ditetapkan					
27	Jumlah museum yang dioptimalkan	lokasi	8	8	8	100,00
28	Jumlah pengunjung museum	orang	2.298.445	1.600.000	1.600.000	100,00
29	Jumlah penghayat (orang)	orang	188.325	188.172	188.172	100,00
30	Jumlah organisasi penghayat	Kel	68	68	68	100,00
31	Jumlah upacara tradisional	kali	191	190	190	100,00

(Sumber: LAKIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2017)

Tabel diatas menunjukkan bahwa capaian target kinerja yang telah ditetapkan pada dokumen perencanaan secara keseluruhan dapat tercapai meskipun anggaran yang teralokasikan tidak dapat terserap secara penuh karena berbagai faktor yang dihadapi oleh instansi, hal tersebut ditunjukkan dari ditemukannya permasalahan pada fungsi instansi pada poin ketiga menjelaskan adanya pelaporan yang harus dilakukan di setiap bulan dan tahunnya, laporan yang dimaksud salah satunya berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang merupakan laporan dari setiap jenis kegiatan yang ada di instansi terkait mengenai penyerapan APBD dengan melihat kesesuaian perencanaan kegiatan pada awal tahun dan apakah penyerapan bisa terlaksana secara maksimal di akhir tahun.

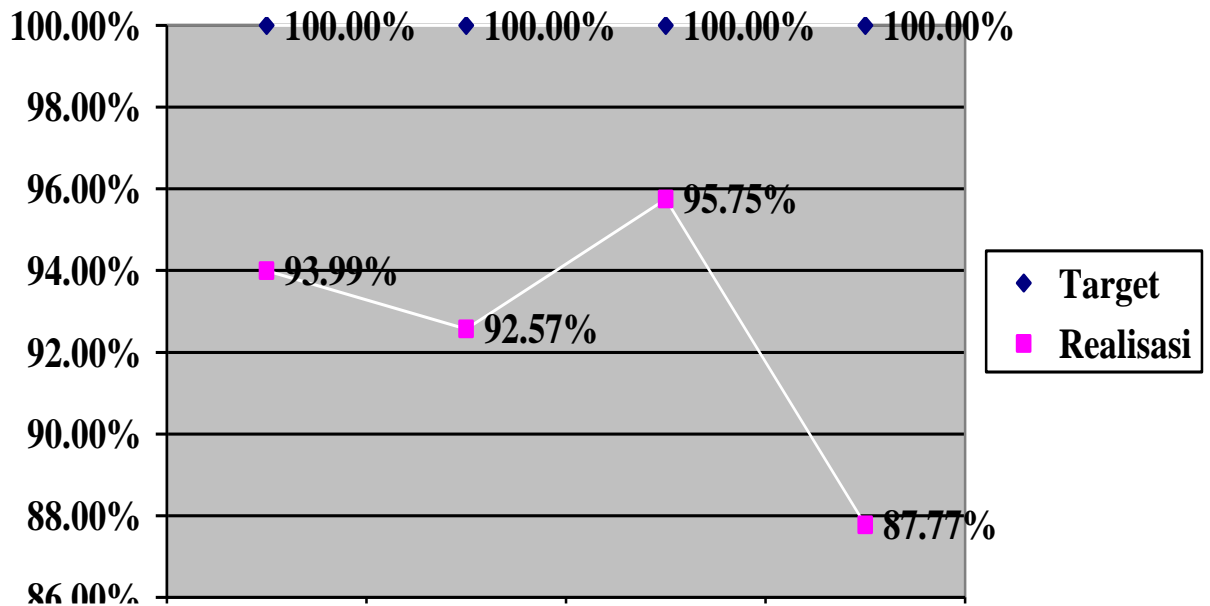
Setiap instansi pemerintah harus menyusun dan melaksanakan hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, bahwa Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Laporan Realisasi Anggaran merupakan beberapa komponen yang terdapat dalam peraturan tersebut. Berikut ini data Laporan Realisasi Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dari tahun 2014 hingga 2017:

**Tabel 1.3**  
**Laporan Realisasi Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014 – 2017**

<b>NO</b>	<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
<b>1</b>	2014	100%	93.99%
<b>2</b>	2015	100%	92.57%
<b>3</b>	2016	100%	95.75%
<b>4</b>	2017	100%	87.77%

*(Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014-2017)*

**Grafik 1.1**  
**Laporan Realisasi Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi**  
**Jawa Tengah Tahun 2014 – 2017**



Data tersebut menunjukkan bahwa realisasi di setiap tahunnya tidak selalu mengalami peningkatan, seperti pada tahun 2014 menuju tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1.42%, sedangkan pada tahun 2015 menuju tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 3.18%.

Keadaan yang sekarang terjadi pada tahun 2017 dengan adanya pelimpahan wewenang baru kepada daerah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, didalamnya menjelaskan adanya pelimpahan kewenangan guru SMA se-derajat yang sebelumnya milik kabupaten/kota dan sekarang menjadi milik provinsi. Adanya hal tersebut berdampak pada penambahan beban kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam tugas dan fungsi yang berhubungan dengan hal

tersebut. Dilihat dari realisasi pada tahun 2017 jika dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya mengalami penurunan presentase yang drastis sebesar 7.98%.

Adanya kewenangan guru yang baru menimbulkan permasalahan beban kerja yang terlalu banyak pada instansi terkait contohnya berupa verifikasi data masing-masing guru berupa golongan, surat keterangan gaji berkala, tunjangan (tanggung jawab keluarga, sertifikasi guru, dan lain-lain), pengelolaan database kepegawaian guru di provinsi yang berdampak pada penghasilan guru di Jawa Tengah. Dampak nyata yang terjadi jika permasalahan tersebut belum teratasi adalah pada tahun berikutnya dana APBD pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah akan mengalami penurunan akibat pada tahun sebelumnya atau tahun 2017 realisasi tidak terserap secara maksimal.

Berdasarkan data yang digunakan oleh peneliti pada bab ini yaitu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Laporan Realisasi Anggaran, kedua hal tersebut merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah meskipun keduanya dapat menunjukkan hasil yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan bahwa dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menghasilkan presentase positif sedangkan Laporan Realisasi Anggaran menghasilkan presentase negatif, oleh sebab itu yang menjadi fokus permasalahan pada latar belakang penelitian ini yaitu pada Laporan Realisasi Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah guna menggali lebih dalam tentang penyebab terjadinya hal tersebut.

Permasalahan tersebut perlu segera diatasi agar kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat memberikan kualitas yang maksimal kedepannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu penulis akan melaksanakan penelitian berupa penilaian kinerja organisasi berdasarkan indikator yang dikemukakan para ahli dan melihat aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pada instansi tersebut.

Dengan meninjau penjelasan di atas mengenai permasalahan yang dihadapi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah khususnya. Penulis ingin melakukan penelitian dengan mengambil judul “PENYELENGGARAAN PENCAPAIAN TARGET KINERJA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang akan di teliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Agar suatu kegiatan dapat mencapai titik yang optimal, maka setiap kegiatan hendaknya harus memiliki tujuan yang jelas dan nyata. Adapun tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Mengetahui dan memperkaya ilmu dalam mengembangkan teori-teori manajemen terutama dalam hal kinerja organisasi di instansi terkait serta diharapkan dapat memberikan informasi bagi para pembaca tentang permasalahan yang menjadi pusat kajian penelitian.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman tentang Penyelenggaraan Pencapaian Target Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

## 2. Bagi instansi terkait

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pandangan dari eksternal organisasi mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut.

## 3. Bagi pembaca

Penelitian ini memberi pengetahuan kepada pembaca mengenai kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan, dengan pengetahuan tersebut diharapkan pembaca juga dapat memberikan saran yang membangun bagi instansi terkait.

### **1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis**

#### **1.5.1. Administrasi Publik**

##### **1.5.1.1. Pengertian Administrasi**

Menurut A. Dunsire dalam Keban (2014: 2), administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik.

Menurut Trecker dalam Keban (2014: 2), administrasi merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan secara bersama orang dan material melalui koordinasi dan kerjasama.

Menurut Wilson dalam Thoha (2008: 8), berpendapat bahwa administrasi merupakan suatu bidang usaha (*a field of business*). Menurut Ordway Tead dalam Sjamsuddin (2006: 8), administrasi adalah segala aktivitas individu-individu dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan, dan melengkapi usaha bersama dari kelompok individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang Siagian (2008: 2), administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

#### 1.5.1.2. Pengertian Publik

Menurut Suwarno (2008: 66), istilah publik berasal dari bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat atau negara. Sebenarnya, dalam bahasa Indonesia sesuai bila diberi terjemahan *praja*, arti sebenarnya dari kata *praja* tersebut adalah rakyat, sehingga untuk pemerintah yang melayani keperluan seluruh rakyat diberi istilah *pamong praja* (pelayan rakyat). Tetapi kemudian pemerintah yang seharusnya melayani rakyat tersebut, malahan karena kekuasaan yang diberikan padanya lalu menyalahgunakannya dengan memaksakan peraturan yang dibuat sendiri, atau merekayasa sekelompok anggota elit baik legislatif maupun eksekutif untuk membuat peraturan, sehingga kata *praja* kehilangan makna dan berubah menjadi *raja*.

#### 1.5.1.3. Pengertian Administrasi Publik

Menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2014: 3), administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan

untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Menurut mereka administrasi publik juga merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan sehingga administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia, dan keuangan.

Menurut McCurdy dalam Keban (2014: 3) dalam studi literturnya mengemukakan bahwa administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi negara.

Menurut Nigro dan Nigro dalam Keban (2014: 5) mengemukakan bahwa administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik, yang mencakup ketiga cabang yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif yang mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik.

Menurut Henry dalam Keban (2014: 6) memberi batasan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan secara lebih baik kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, definisi ini melihat bahwa administrasi publik merupakan kombinasi teori dan praktek yang mencampuri proses manajemen dengan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat.

Menurut Rosenbloom dalam Keban (2014: 6) memberi batasan administrasi publik sebagai pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam rangka menjalankan fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian. Definisi ini menekankan aspek proses institusional atau kombinasi ketiga jenis kegiatan pemerintah yaitu eksekutif, yudikatif, dan legislatif.

#### 1.5.2. **Paradigma Administrasi Publik**

Menurut Henry dalam Keban (2014) terdapat lima paradigma dalam administrasi publik yaitu sebagai berikut:

##### 1. Paradigma I (Dikotomi Politik Administrasi, 1900-1926)

Momentum fase paradigma pertama ini melalui tulisan Frank J. Goodnow dan Lenald D. White dalam bukunya *Politics and Administration* berpendapat bahwa ada dua fungsi pokok pemerintah yang amat berbeda satu sama lain. Dua fungsi pokok tersebut ialah politik dan administrasi sebagaimana yang tertulis dalam judul bukunya. Politik menurut Goodnow harus membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan atau melahirkan keinginan-keinginan negara. Sementara administrasi diartikan sebagai hal yang harus berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut. Penekanan paradigma I ini adalah pada lokusnya yakni

mempermasalahkan dimana seharusnya administrasi negara ini berada yaitu seharusnya berpusat pada birokrasi pemerintahan. Hasil dari paradigma pertama ini memperkuat paham perbedaan dari dikotomi politik-administrasi.

## 2. Paradigma II (Prinsip-prinsip Administrasi, 1927-1937)

W. F. Willoughby pada tahun 1927 menerbitkan bukunya yang berjudul *Principles of Public Administration*. Prinsip-prinsip administrasi negara yang dikemukakan oleh Willoughby ini memberikan indikasi terhadap tren baru dari perkembangan bidang ini. Sekaligus membuktikan bahwa prinsip-prinsip itu ada dan dapat dipelajari. Dengan demikian, administrator-administrator bisa menjadi ahli dan cakap di dalam pekerjaannya kalau mereka mau mempelajari bagaimana menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Pada fase paradigma kedua ini, administrasi negara benar-benar mencapai puncak reputasinya. Sekitar tahun 1930-an, administrasi banyak mendapat sumbangan yang berharga dari bidang-bidang lainnya seperti industri dan pemerintahan. Prinsip-prinsip administrasi negara yang dimaksudkan tersebut ialah adanya suatu kenyataan, bahwa administrasi negara bisa terjadi pada semua tatanan administrasi tanpa memedulikan kebudayaan, fungsi, lingkungan, misi, atau kerangka institusi sehingga bisa diterapkan dan diikuti oleh bidang apapun tanpa terkecuali.

3. Paradigma III (Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik 1950-1970)

Fase paradigma ketiga ini merupakan suatu usaha untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dengan ilmu politik. Akan tetapi, konsekuensi dari usaha ini ialah keharusan untuk merumuskan bidang ini paling sedikit dalam hubungannya dengan fokus keahliannya yang esensial. Penekanannya pada wilayah kepentingan (*area of interest*) atau sebagai sinonim dari ilmu politik. Ada dua perkembangan baru yang patut dicatat pada masa ini yakni yang pertama tumbuhnya penggunaan studi kasus sebagai suatu sarana yang bersifat epistemologis dan yang kedua timbulnya studi perbandingan dan pembangunan administrasi sebagai salah satu bagian dari administrasi negara.

4. Paradigma IV (Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi, 1956-1970)

Istilah ilmu administrasi (*administrative science*) dipergunakan dalam paradigma ini untuk menunjukkan isi dan fokus pembicaraan. Dalam ilmu ini terdapat pula pembahasan-pembahasan mengenai teori organisasi dan ilmu manajemen. Sebagai suatu paradigma, pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus tetapi tidak pada lokusnya sehingga fase ini menawarkan teknik-teknik canggih dan memerlukan keahlian dan spesialisasi.

5. Paradigma V (Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara, 1970)

Pembaruan dalam tahap paradigma yang kelima ini fokus administrasi negara tidak semata-mata pada ilmu murni administrasi, melainkan pada

teori organisasi. Pertimbangan-pertimbangan untuk menggunakan teknik-teknik ilmu manajemen ke dalam lingkungan pemerintahan menjadi perhatian dalam fase paradigma ini dan administrasi negara semakin bertambah perhatiannya terhadap wilayah ilmu kebijaksanaan, politik ekonomi, proses pembuatan kebijaksanaan pemerintah dan analisisnya, dan cara-cara pengukuran dari hasil-hasil kebijaksanaan yang telah dibuat. Aspek-aspek perhatian ini dapat dianggap dalam banyak hal sebagai suatu mata rantai yang menghubungkan antara fokus administrasi negara dengan lokusnya. Adapun lokus normatif dari administrasi negara digambarkan oleh paradigma ini ialah pada birokrasi pemerintahan dan pada persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*). Fokus lebih spesifik dari administrasi negara baru meliputi usaha mengorganisasikan, menggambarkan, mendesain, atau membuat organisasi berjalan ke arah kinerja yang optimal, yang dilaksanakan dengan pengembangan sistem desentralisasi dan organisasi demokratis yang responsif dan partisipatif.

### 1.5.3. **Manajemen Publik**

#### 1.5.3.1. Pengertian Manajemen

Menurut Shafritz dan Russel dalam Keban (2014: 92) manajemen berkenaan dengan orang yang bertanggungjawab menjalankan suatu organisasi dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu pemanfaatan sumberdaya (seperti orang dan mesin) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Donovan dan Jackson dalam Keban (2014: 92) melihat manajemen sebagai suatu aktivitas yang dilaksanakan pada tingkatan organisasi tertentu sebagai serangkaian keterampilan dan sebagai serangkaian tugas.

Menurut Sondang Siagian (2008: 5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Menurut Gulick dalam Handoko (2009: 11) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

#### 1.5.3.2. Pengertian Manajemen Publik

Menurut Overman dalam Pasolong (2011: 33) manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning, organizing, and controlling* di satu sisi, dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain.

Menurut Pasolong (2011: 88-89) perkembangan manajemen publik dipengaruhi oleh beberapa pandangan yaitu:

1. Manajemen Normatif

Mengambarkan apa yang sebaiknya dilakukan oleh seorang manajer dalam proses manajemen.

## 2. Manajemen Deskriptif

Menggambarkan apa yang sebaiknya dilakukan oleh seorang manajer ketika menjalankan tugasnya.

## 3. Manajemen Stratejik

Menggambarkan suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran.

## 4. Manajemen Publik

Menggambarkan apa yang sebaiknya dilakukan dan senyatanya pernah dilakukan oleh para manajer publik di pemerintahan.

## 5. Manajemen Kinerja

Menggambarkan bagaimana merancang untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai.

Pada hakikatnya menurut Islamy manajemen publik memiliki karakter antara lain:

1. Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, kultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik.
2. Manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (*nonprofit sector*).

3. Manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut.
4. Manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (*internal operations*) dari organisasi pemerintahan maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung.
5. Manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (*organizational how to*) publik melaksanakan kebijakan publik.
6. Manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka memfokuskan diri pada *the managerial tools, techniques, knowledges, and skills* yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

#### 1.5.4. **Kinerja Organisasi**

##### 1.5.4.1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Widodo (2015: 131) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas, pada awalnya orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau

organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009: 7) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut Ratundo dan Sackett dalam Umam (2012: 188) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Sudarmanto (2009: 8) dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam, tetapi dari berbagai perbedaan pengertian dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian sebagai berikut:

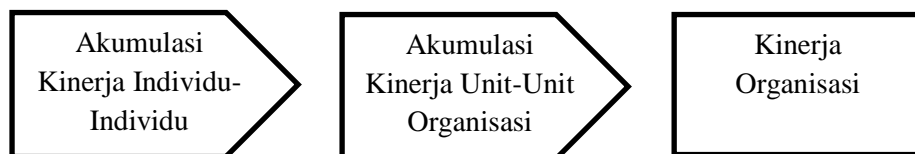
1. Dalam konteks hasil, Bernardin (2001: 143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter

sifat (*traits*) dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Ricard, 2003). Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu (Miner, 1988).

2. Dalam konteks perilaku, Murphy (dalam Ricard, 2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994) dalam Ricard 2002 menyatakan bahwa kinerja merupakan sinonim dengan perilaku, kinerja adalah sesuatu yang aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

#### 1.5.4.2. Pengertian Kinerja Organisasi

Menurut Simanjuntak (2005: 3) kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut.

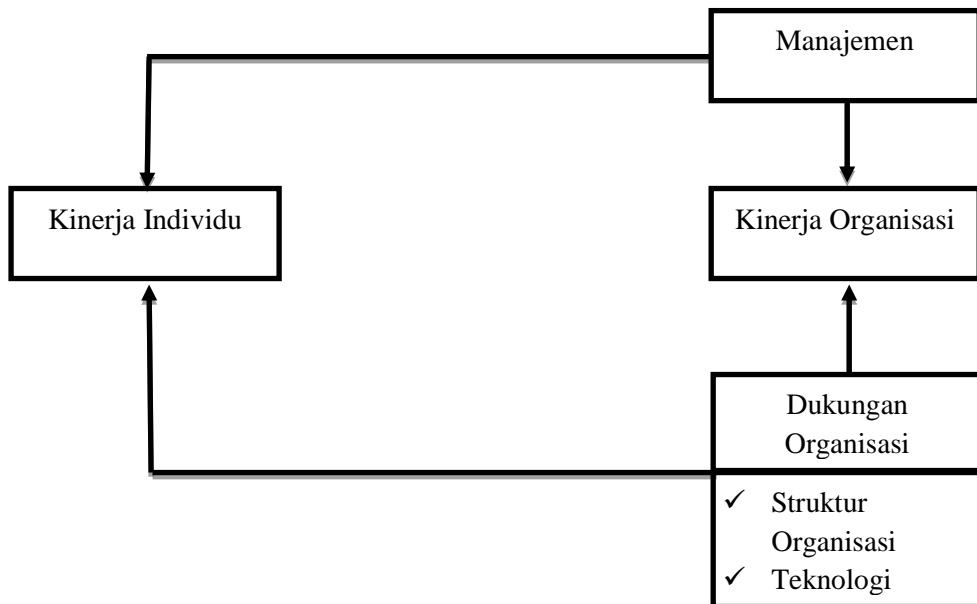


Gambar 1.1 Proses Kinerja Organisasi

Berdasarkan uraian Gambar 1.1 kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu:

1. Dukungan organisasi

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan sarana dan prasarana kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi habis tugas pokok pencapaian tujuan organisasi menjadi tugas pokok beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.



Gambar 1.2 Model Kinerja Organisasi

(Sumber: Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*)

## 2. Peranan manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Berhubungan dalam hal ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini:

- a. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu.
- b. Menyusun struktur organisasi dengan tugas, pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi.
- c. Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi.
- d. Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya.
- e. Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan.
- f. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi.
- g. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

### 3. Dukungan pekerja

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, kinerja organisasi adalah penjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di organisasi tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah diuraikan sebelumnya juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal.

#### 1.5.4.3. Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2009: 12) menyampaikan ada 6 dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, dan teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Pengukuran kinerja organisasi yang disampaikan oleh Jerry Harbour dalam Sudarmanto (2009: 13) merekomendasikan dengan enam aspek, yaitu:

1. Produktivitas merupakan kemampuan dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Kualitas merupakan memproduksi barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
3. Ketepatan waktu (*timelines*) merupakan waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
4. Putaran waktu merupakan waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut, kemudian sampai pada pelanggan/konsumen.
5. Penggunaan sumber daya merupakan sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
6. Biaya merupakan biaya yang diperlukan.

Menurut Dwiyanto dalam Sudarmanto (2009: 16), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur pada tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara

*input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai satu indikator kinerja yang penting.

## 2. Kualitas Layanan

Sumber data utama dari kualitas layanan didapat dari pengguna jasa atau masyarakat dalam melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Akses terhadap informatika mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah.

## 3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat untuk menyusun prioritas pelayanan, serta pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

#### 4. Responsibilitas

Responsibilitas adalah tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas apakah sesuai dengan prinsip-prinsip administratif dan kebijakan suatu organisasi. Hal ini dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur organisasi dan ketentuan-ketentuan dalam organisasi.

#### 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kemampuan suatu organisasi mengimplementasikan kebijakan dan kegiatan secara konsisten dengan kehendak masyarakat yaitu tidak hanya pada pencapaian target organisasi tetapi juga sasaran yakni masyarakat. Akuntabilitas suatu organisasi dapat dilakukan dengan survei terhadap penilaian masyarakat.

### 1.5.5. **Penilaian Kinerja**

#### 1.5.5.1. Pengertian Penilaian Kinerja

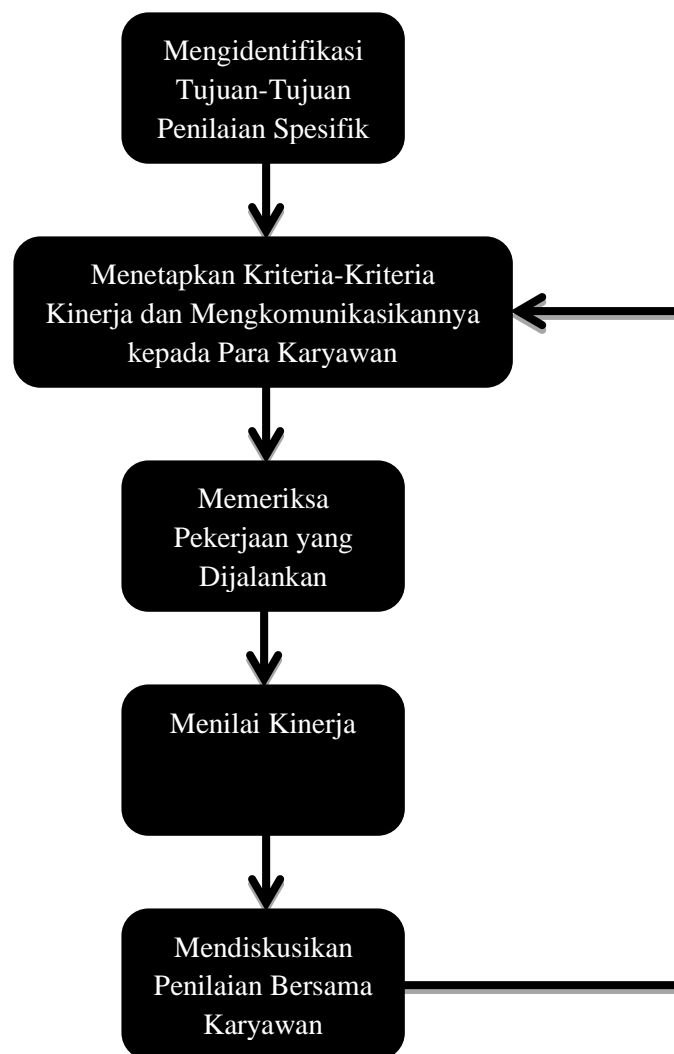
Menurut Wibowo (2012: 194) penilaian kinerja merupakan penilaian formal oleh atasan terhadap bawahannya atas kinerjanya dalam waktu tertentu yang disepakati dan proses yang berjalan dapat dilakukan beberapa kali dalam satu tahun, atasan sebagai penilai sering disebut sebagai *the appraiser*, dan bawahan yang dinilai dinamakan *the appraisee*.

Menurut John Soeprihanto (2009: 9) syarat-syarat dari sistem penilaian adalah *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity*, *practicality* sebagai berikut:

1. *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.
2. *Acceptability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
3. *Reliability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.
4. *Sensitivity* berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup ataupun gagal. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan kegiatan yang berhasil dan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua pegawai akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian kinerja diatas tidak akan tercapai.

5. *Practicality* berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas pegawai.

#### 1.5.5.2. Proses Penilaian Kinerja



Gambar 1.3 Proses Penilaian Kinerja

(Sumber: Wayne Mondy *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008)

Menurut Mondy (2008: 259-260) sebagaimana gambar 1.3 Proses Penilaian Kinerja, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian

sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan penyebab-penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah. Pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

#### **1.6. Operasionalisasi Konsep**

Tolok ukur dalam menilai kinerja organisasi adalah salah satunya dengan mengumpulkan persepsi dari responden mengenai kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam menjalankan tugas dan fungsi yang berlandaskan pada visi dan misi organisasi dalam pencapaian tujuan. Fenomena kinerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang telah ditentukan sebagai berikut:

1. *Quality* atau Kualitas merupakan bentuk mutu yang dihasilkan berdasarkan program dan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan melihat dari pencapaian realisasi pada tiap periode.

2. *Quantity* atau Kuantitas merupakan berapa banyak jumlah program dan kegiatan yang berhubungan dengan pengeluaran anggaran yang mampu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah pada periode tertentu.
3. *Timeliness* atau Ketepatan Waktu merupakan kesesuaian waktu dalam pelaksanaan program dan kegiatan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah berdasarkan target atau perencanaan yang telah disepakati diawal apakah terealisasi sepenuhnya diakhir periode.
4. *Cost-effectiveness* atau Efektivitas Biaya merupakan penggunaan sumber-sumber organisasi yang dalam hal ini adalah anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat sesuai antara target dan realisasi sehingga pada tahun berikutnya tidak terjadi pengurangan anggaran yang signifikan.

Sedangkan untuk menjawab rumusan masalah terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah akan ditemukan di lapangan sesuai dengan kondisi sebenarnya melalui perspektif dan pernyataan informan atau responden yang telah ditentukan.

## **1.7. Metode Penelitian**

### **1.7.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sifat deskriptif merupakan salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif.

Penelitian ini bermaksud mengukur kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat mendekati kondisi yang sebenarnya sehingga dilengkapi dengan pendapat-pendapat yang lebih komprehensif melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) dari seluruh responden dengan memahami kondisi nyata di lapangan dan membandingkan dengan teori yang mendukung untuk dapat melakukan analisis.

### **1.7.2. Situs Penelitian**

Situs dari penelitian ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Pemuda No.134 Semarang, Jawa Tengah. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah adalah dinas yang melaksanakan urusan pemerintahan daerah membantu gubernur dalam menyelenggarakan urusan di bidang pendidikan dan kebudayaan berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan. Peneliti ingin melihat bagaimana kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, selain itu peneliti juga

ingin mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja di instansi tersebut.

### 1.7.3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian atau yang biasa disebut dengan informan adalah orang-orang yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Teknik pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive*, yaitu teknik yang berdasarkan kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek yang dipilih karena ciri-ciri tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan. Menurut Sugiyono (2009: 218) *purposive* merupakan teknik pengambilan sampel sumber dan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.

Peneliti memilih informan berdasarkan orang-orang yang paham dan terlibat langsung oleh kinerja organisasi melalui tugas dan fungsi berdasarkan visi dan misi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Sub Bagian Program
2. Kepala Sub Bagian Keuangan
3. Kepala Seksi Kesenian
4. Kepala Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Sekolah Menengah Atas
5. Kepala Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan

6. Staf Sub Bagian Program

7. Staf Sub Bagian Keuangan

#### 1.7.4. **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan berupa teks dan data yang berbentuk kata-kata. Data dalam bentuk teks didapat dari studi dokumentasi yang diambil dari catatan-catatan, dokumen-dokumen resmi dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah serta teori dari buku. Sedangkan data dalam bentuk kata-kata diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan informan.

#### 1.7.5. **Sumber Data**

Penelitian mengenai Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah menggunakan sumber data berupa:

##### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini didapat melalui wawancara, dokumentasi dan pengamatan langsung di lapangan.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersifat mendukung pembahasan. Data ini diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder dalam penelitian ini didapat dari laporan-laporan publikasi organisasi, dokumentasi, buku, hasil studi, jurnal, serta dokumen-dokumen resmi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

#### 1.7.6. **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2009: 224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

##### 1. Studi Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi yang didapatkan dari dokumen yaitu berupa peraturan perundang-undangan, Laporan Realisasi Anggaran tahun 2014-2017, dan lain sebagainya yang digunakan sebagai data pendukung dalam pembuatan penelitian. Kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang sudah ada. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan materi penelitian.

##### 2. Metode Observasi

Teknik ini merupakan metode penelitian yang mengharuskan peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Melalui metode ini, peneliti harus banyak memainkan peran layaknya subyek penelitian pada situasi dan kondisi yang sama maupun berbeda.

### 3. Wawancara

Di dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam, yaitu teknik pengumpulan data untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam, sehingga peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

### 4. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data dengan cara mencari informasi dari literatur dan buku yang relevan dengan topik penelitian.

#### 1.7.7. **Analisis dan Interpretasi Data**

Menurut Herdiansyah (2010: 158) analisis data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian yang mempunyai fungsi yang sangat penting. Penelitian ini menggunakan model analisis Spradley yang dapat diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Analisis Domain

Hakikatnya adalah upaya peneliti untuk memperoleh gambaran umum tentang data untuk menjawab fokus penelitian. Caranya ialah dengan membaca naskah data secara umum dan menyeluruh untuk memperoleh domain atau ranah apa saja yang ada di dalam data tersebut. Pada tahap ini peneliti belum perlu membaca dan memahami data secara rinci dan detail karena targetnya hanya untuk memperoleh domain atau ranah/cakupan. Hasil analisis ini masih berupa pengetahuan tingkat “permukaan” tentang

berbagai ranah konseptual. Dari hasil pembacaan itu diperoleh hal-hal penting dari kata, frase atau bahkan kalimat.

## 2. Analisis Taksonomi

Tahap ini peneliti berupaya memahami domain-domain tertentu sesuai fokus masalah atau sasaran penelitian. Masing-masing domain mulai dipahami secara mendalam, dan membaginya lagi menjadi sub domain, dan dari sub domain itu dirinci lagi menjadi bagian-bagian yang lebih khusus lagi hingga tidak ada lagi yang tersisa. Pada tahap analisis ini peneliti bisa mendalami domain dan sub domain yang penting lewat konsultasi dengan bahan-bahan pustaka untuk memperoleh pemahaman lebih dalam.

## 3. Analisis Komponensial

Tahap ini peneliti mencoba mengkontraskan antar unsur dalam ranah yang diperoleh. Unsur-unsur yang kontras dipilah-pilah dan selanjutnya dibuat kategorisasi yang relevan. Kedalaman pemahaman tercermin dalam kemampuan untuk mengelompokkan dan merinci anggota suatu ranah, juga memahami karakteristik tertentu yang berasosiasi. Dengan mengetahui suatu ranah, memahami kesamaan dan hubungan internal, dan perbedaan antar ranah, dapat diperoleh pengertian menyeluruh dan mendalam serta rinci mengenai pokok permasalahan.

## 4. Analisis Tema Kultural

Analisis dengan memahami gejala-gejala yang khas dari analisis sebelumnya. Pada tahap ini yang dilakukan oleh peneliti adalah membaca

secara cermat keseluruhan catatan penting, memberikan kode pada topik-topik penting, menyusun tipologi, membaca pustaka yang terkait dengan masalah dan konteks penelitian. Berdasarkan seluruh analisis, peneliti melakukan rekonstruksi dalam bentuk deskripsi, narasi, dan argumentasi.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis domain karena hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti hanya sebatas pengetahuan pada tingkat permukaan belum secara mendalam sehingga hal yang diperoleh masih berupa kata, frase, atau kalimat guna menjelaskan dimensi atau aspek yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian ini.

Penelitian yang dihasilkan harus melalui proses analisis data terlebih dahulu agar dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data melalui cara sebagai berikut:

1. 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 direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Langkah berikutnya setelah data direduksi, adalah menyajikan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau dengan teks yang bersifat naratif, bagian, hubungan antar kategori dan sejenisnya, dengan menyajikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa

yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

### 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009: 252) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel, untuk menguatkan kesimpulan peran verifikasi sangat penting, karena dalam setiap penarikan kesimpulan yang diikuti proses verifikasi akan membantu suatu kesimpulan memiliki dasar kebenaran dalam menjawab permasalahan.

#### 1.7.8. **Kualitas Data/Keabsahan Data**

Menurut Sugiyono (2009: 268) dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakang.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian. Cara yang digunakan sebagai berikut:

1. Melakukan wawancara mendalam terhadap informan.
2. Melakukan uji silang antara informasi yang diperoleh dari informan dengan hasil informasi di lapangan.
3. Melakukan konfirmasi hasil yang diperoleh kepada informan lain atau sumber-sumber lain.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.