**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan penulis. Dalam mengkaji penelitian terdahulu dan ada relevansi dengan penelitian penulis diantaranya adalah sebagai berikut :

* + 1. **Penelitian Indra (2007)**

Penelitiannya berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) XXXI Cimahi. Pendekatan metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif analisis yaitu untuk menerangkan hubungan antar variabel, sekaligus menguji satu atau beberapa hipotesis yang telah dirumuskan dalam meneliti pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pegawai.

Teknik penelitian yang digunakan adalah *Path Analysis* dengan penyebaran angket, wawancara yang telah disiapkan dan observasi di lapangan. Dengan menggunakan metode ini diharapkan daya prediksidari keeratan hubungan antara dua variabel yang diteliti dapat diukur seakurat mungkin dengan menggunakan teknik korelasi, dan selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan. Sampel penelitian adalah seluruh pegawai UPPD XXXI Cimahi. Pemberian angket kepada 24 responden yang dipilih langsung menggunakan teknik survey.

Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien korelasi r=0.687 atau 68.7%, secara statistik dikatakan pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah UPPD XXXI Cimahi, sehingga berdasarkan Uji F hasil koefisien korelasi untuk menunjukkan pengaruh langsung didapat nilai positif dan signifikan. Secara parsial variabel X1 (0.474), variabel X2 (0.474), variabel X2 (0.457), variabel X3 (0.337), variabel X4 (0.473), variabel X5 (0.568) dan variabel X6 (0.139). Sedangkan Pengaruh lain di luar variabel yang diteliti atau epsilon (ε) menunjukkan nilai sebesar r= 37.65 atau 37.65% yaitu adanya pengaruh perubahan struktur organisasi.

Kesimpulan yang diperoleh pengembangan sumber daya manusia berdasarkan tahapan kuartil dan jawaban persentase frekuensi, belum mencapai tingkatan yang tinggi. Sehingga perlu ditingkatkan pengembangan sumber daya manusia ditinjau faktor-faktor dukungan manajemen puncak, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, perilaku pegawai, prinsip-prinsip belajar dan unjuk kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang pengembangan sumber daya manusia dalam teori, masalah dan obyek yang berbeda. Hal lain yang menjadikan bahan referensi terhadap penelitian Indra tersebut didasarkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur sebagai salah satu komponen utama dalam sistem kelembagaan memerlukan pengelolaan secara berdayaguna, sehingga sumber daya manusia sebagai potensi yang benar-benar dapat mewujudkan fungsinya dalam organisasi.

* + 1. **Penelitian Irianto (2006)**

Irianto melakukan penelitian tentang Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komunikasi Vertikal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik variabel pengembangan sumber daya manusia maupun variabel komunikasi vertikal di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung belum sesuai dengan harapan, demikian pula tingkat efektivitas kerja pegawai belum maksimal. Kedua variabel tersebut berpengaruh sebesar 70,9% terhadap variabel efektivitas kerja pegawai, dimana 38,62% berasal dari pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan 32,29% berasal dari pengaruh komunikasi vertikal, sedangkan faktor lain yang tidak diteliti (*epsilon*) adalah sebesar 29,1%.

Peneliti menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung diperlukan adanya evaluasi dan pemahaman yang lebih komprehensif tentang program kerja yang sedang dijalankan agar indikasi rendahnya efektivitas kerja pegawai yang diakibatkan oleh faktor pengembangan sumber daya manusia dan komunikasi vertikal sedapat mungkin bisa dikurangi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka relevansinya dengan penelitian penulis didasarkan kepada bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki arti yang sangat penting. Hal tersebut di dasarkan pada pertimbangan, bahwa segala aktivitas yang terkait dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari peran yang dimainkan oleh manusia. Oleh karena itu, penelitian terdahulu ini dijadikan referensi untuk pengembangan penulisan peneliti. Penelitian penulis ini masih bersifat original karena teori yang digunakan pada variabel pengembangan sumber daya manusia sangatlah berbeda dengan penelitian sebelumnya.

* + 1. **Penelitian Kostawan (2012)**

Penelitian yang dilakukan adalah Analisis Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan disiplin kerja. Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum rendah.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependent*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independent*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Hasil penelitian secara simultan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja memberikan pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum yaitu sebesar 84,4% sedangkan epsilonnya 15,6%. Hal ini mengandung makna bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja yang selama ini dilaksanakan oleh Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum belum sepenuhnya berjalan dengan optimal, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial Pengembangan Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh yang kecil dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum sebesar 33,0%. Dimensi yang paling besar dan kecil pengaruhnya secara berurutan adalah dimensi memberikan kesempatan berprestasi (8,4%), dimensi memberikan peluang pengembangan diri (7,6%), dimensi menumbuh dan mengembangkan kerjasama (7,3%), memberikan perlakuan yang sama (5,9%) dan dimensi menghargai perbedaan kemampuan (3,8%). Sedangkan Disiplin Kerja memberikan pengaruh paling besar dibandingkan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai yaitu 51,4%. Faktor yang paling besar dan kecil pengaruhnya secara berurutan adalah faktor perlakuan adil (12,1%), faktor petunjuk kerja yang singkat (11,8%), faktor keinsyafan pada pekerjaan/kesadaran (9,9%), faktor pembagian tugas dan pekerjaan (9,3%) dan faktor kesadaran pada tugas (8,3%).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum, baik secara simultan maupun parsial. Hal ini menunjukan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada dimensi-dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan faktor-faktor Disiplin Kerja.

* + 1. **Penelitian Sukaesih (2004)**

Sukaesih melakukan penelitian berjudul : “Analisis Pengaruh Pengendalian dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Daerah di Kota Bandung”. Adapun masalahnya adalah kinerja pegawai rendah.

Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis yaitu dengan mendeskripsikan masing-masing variabel serta menguji kedua variabel dengan pendekatan kuantitatif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik variabel pengendalian maupun variabel disiplin kerja Dinas Daerah di Kota Bandung belum sesuai dengan harapan, demikian pula tingkat kinerja pegawai belum maksimal. Kedua variabel tersebut berpengaruh sebesar 69,2% terhadap variabel kinerja pegawai, dimana 34,5% berasal dari pengaruh pengendalian dan 34,7% berasal dari pengaruh disiplin kerja, sedangkan variabel lain yang tidak diteliti (*epsilon*) adalah sebesar 30,8%.

Peneliti menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Daerah di Kota Bandung diperlukan adanya evaluasi dan pemahaman yang lebih komprehensif tentang program kerja yang sedang dijalankan agar indikasi rendahnya kinerja pegawai yang diakibatkan oleh variabel pengendalian dan disiplin kerja sedapat mungkin bisa dikurangi. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti lain untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut dalam konteks masalah dan obyek yang berbeda.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka relevansinya dengan penelitian penulis didasarkan kepada bahwa pengendalian dan disiplin kerja dalam suatu organisasi memiliki arti yang sangat penting. Hal tersebut di dasarkan pada pertimbangan, bahwa segala aktivitas yang terkait dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari peran yang dimainkan oleh manusia. Oleh karena itu, penelitian terdahulu ini dijadikan referensi untuk pengembangan penulisan peneliti. Penelitian penulis ini masih bersifat original karena teori yang digunakan pada variabel pengendalian dan disiplin kerja sangatlah berbeda dengan penelitian sebelumnya.

* + 1. **Penelitian Zainuddin (2012)**

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat rendah. Hal tersebut diduga karena pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan yang belum berjalan secara optimal.

Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey* sebagai upaya mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan angket, hal ini dimaksukan untuk menguji jawaban rasional sehingga dapat menjelaskan fenomena yang menjadi masalah.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan sangat besar pengaruhnya dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat yaitu sebesar 88,2% sedangkan epsilonnya 11,2%. Hal ini mengandung makna bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan yang selama ini dilaksanakan oleh Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat belum sepenuhnya berjalan dengan optimal, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh kecil dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat sebesar 37,7%. Adapun dimensi-dimensi pengembangan sumber daya manusia yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil terhadap kinerja pegawai secara berurutan adalah dimensi memberikan kesempatan berprestasi 8,9%, dimensi menumbuh dan mengembangkan kerjasama 8,9%, dimensi menghargai perbedaan kemampuan 6,8%, dimensi memberikan perlakuan yang sama 6,8% dan dimensi memberikan peluang pengembangan diri 6,1%. Sedangkan pengawasan memberikan pengaruh paling besar dibandingkan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yaitu 50,5%. Adapun dimensi pengawasan yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil terhadap kinerja pegawai secara berurutan adalah dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya 19,1%, dimensi mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan 17,9% dan dimensi mengukur hasil pekerjaan 13,5%.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan secara empirik memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial. Hal ini menunjukan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada dimensi pengembangan sumber daya manusia dan dimensi pengawasan.

Hasil penelitian tersebut di atas, peneliti kutip sebagai nilai tambah dalam memperkaya penulisan peneliti khususnya berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian serta kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya perbedaan dan persamaan antara peneliti terdahulu dengan rencana penelitian peneliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1

Keterkaitan Antara Penelitian Terdahulu dengan Rencana Penelitian Peneliti

| **No** | **Nama** | **Judul Penelitian Terdahulu** | **Teori Peneliti Sebelumnya** | **Teori yang digunakan Penulis** | **Persamaan/**  **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Indra | Pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai UPPD XXXI Cimahi | Pengembangan Sumber Daya Manusia (Siagian, 2005) Produktivitas Kerja Pegawai (Dharma, 2001) | Pengembangan SDM (Nawawi 2005), Pengendalian (Sadler dlm Fauzi,2004) Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan sama teori berbeda, pengendilan tidak ada, kinerja pegawai tidak ada, lokus berbeda. |
| 2. | Irianto | Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komunikasi Vertikal terhadap Efektivitas Kerja di Dispenda Kota Bandung | Pengembangan Sumber Daya Manusia (Nawawi, 2005) Komunikasi Vertikal (Uchyana, 1995) Efektivtas Kerja (Siagian, 1999) | Pengembangan SDM (Nawawi 2005), Pengendalian (Sadler dlm Fauzi,2004) Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan SDM sama, pengendalian tidak ada, kinerja pegawai tidak ada, lokus berbeda |
| 3. | Kostawan | Analisis Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai direktorat bina program | Pengembangan SDM (Nawawi, 2005), disiplin kerja (Siagian, 2005), kinerja pegawai (Mitchell dalam Sedarmayanti, 2001) | Pengembangan SDM (Nawawi 2005), Pengendalian (Sadler dlm Fauzi,2004) Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan SDM teori sama, pengendalian tidak ada, kinerja pegawai sama teori berbeda, lokus berbeda |
| 4. | Sukaesih | Analisis Pengaruh Pengendalian dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Daerah di Kota Bandung | Pengendalian (Winardi, 2003), Disiplin Kerja (Siagian, 2005), Kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2001) | Pengembangan SDM (Nawawi 2005), Pengendalian (Sadler dlm Fauzi,2004) Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan SDM tidak ada, pengendalian sama teori berbeda, kinerja pegawai sama teori berbeda, lokus berbeda |
| 5. | Zainuddin | Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan terhadap  Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga  Provinsi Jawa Barat | Pengembangan SDM Nawawi, 2005), Pengawasan (Winardi, 2000), Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan SDM (Nawawi 2005), Pengendalian (Sadler dlm Fauzi,2004) Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2005) | Pengembangan SDM tidak ada, pengendalian tidak ada, kinerja pegawai sama teori berbeda, lokus sama |

Sumber : Disusun Peneliti, 2012.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian terdahulu memberikan apresiasi kepada penulis untuk menambah wawasan yang lebih luas dalam tatanan teoritik dan empirik. Penelitian terdahulu tersebut ada yang sama dan ada pula yang berbeda baik variabel maupun teori yang digunakan, sedangkan obyeknya berbeda. Oleh karena itu judul penelitian penulis mencerminkan originalitas dan tidak plagiat.

* + 1. **Lingkup Administrasi Publik**

Pencapaian tujuan organisasi memiliki tugas yang sangat luas, karena harus bergerak dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas yang sangat penting dengan menentukan terhadap keberhasilan dengan mencapai tujuan. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1994:16) yaitu "Ditinjau dari segi perkembangan, administrasi dapat bagi atas dua bagian besar, yaitu : (1) Administrasi negara (*Public Administration*)dan (2) Administrasi niaga (*Bussiness Administration*)*".* Secara khusus, administrasi negara terbagi ke dalam tiga unsur besar sebagaimana dikemukakan Tjokroamidjojo (1994:19) yaitu :

Unsur administrasi negara adalah (a) Administrasi Keuangan, (b) Administrasi Kepegawaian, (c) Administrasi Material dan ketiga unsur administrasi tersebut memiliki tugas yang sama yaitu bertugas untuk mendapatkan, menggunakan dan mengendalikan.

Administrasi publik (*public administration*)yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang adminstrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembangunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan sebagaimana pendapat Nigro dan Nigro (1977:18) yaitu *"Public Administration has an important role formulating of public policy and thus a part of the political process".* Administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.

Pendapat Pfiffner dan Presthus (1975:3) bahwa administrasi negara mempunyai arti :

*Public administration maybe defines as the art and science of design and carrying out public policy. As the scale and complex of government uncreased, civil servants assumed a large role in policy making, in addition to their traditional and still mayor role of implementing policy designed by the elected master.*

Pendapat tersebut menurut pemikiran peneliti bahwa administrasi publik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan mendesain dan melaksanakan kebijakan publik. Skala dan kompleksitas dari urusan pemerintah yang semakin bertambah, asumsi pelayanan sipil merupakan pengaturan yang besar dalam pembuatan kebijakan, peran dari implementasi kebijakan untuk melengkapi kebiasaan yang didesain melalui pilihan mereka.

Pendapat tersebut di atas menurut peneliti adalah bahwa administrasi publik pada intinya tidak lain untuk memberikan pelayan publik/masyarakat dengan sebaik-baiknya dengan didasarkan kepada aturan yang berlaku. Pendapat lain mengenai administrasi negara yaitu menurut Pfiffner dan Presthus (1975:4) bahwa ”*Public administration involves the implementation of public policy which has been determine by representative political bodies”.* Menurut pemikiran peneliti bahwa administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik. Pernyataan tersebut di atas menggambarkan betapa luasnya pengertian administrasi publik karena di dalamnya merupakan proses dari kebijakan-kebijakan pemerintah yang harus di jalankan kepada masyarakat. Lebih jauh Pfiffner dan Prestus (1975:6) menjelaskan bahwa ”*In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policy, encompassing innumerable skills an techniques large numbers of people”.* Menurutpemikiran peneliti secara global, adminstrasi publik adalah suatu proses bersangkutan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang. Pendapat tersebut memberikan pemaknaan bahwa administrasi publik merupakan proses untuk menjalanklan kebijakan-kebijakan pemerintah. Secara khusus administrasi negara untuk Indonesia telah didefinisikan LANRI (1996:87), yaitu :

Administrasi Negara Republik Indonesia adalah seluruh penyelenggaraan kekuasaan Pemerintah Negara Indonesia dengan memanfaatkan segala kemampuan aparatur negara serta segenap dana dan daya demi tercapainya tujuan Negara Indonesia dan terlaksananya tugas Pemerintah Republik Indonesia seperti yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Penyelenggaraan administrasi negara tidak terlepas dari kebijakan-kebijakan negara, karena kebijakan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah, serta perilaku negara pada umumnya. Dalam pelaksanannya agar kebijakan dapat berlangsung dengan efektif harus diimbangi dengan sumber-sumber yang lengkap dan tepat. Sumber–sumber tersebut tidak dapat terpisahkan satu sama lain dalam penyelenggaraan administrasi negara supaya dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

* + 1. **Lingkup Organisasi dan Manajemen**

Organisasi diibaratkan sebagai anatomi dari administrasi sedangkan manajemen sebagai fisiologinya. Organisasi menunjukkan struktur daripada administrasi sedangkan manajemen menunjukkan fungsinya. Keduanya saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan satu daripada yang lain sebagaimana halnya anatomi dan psiologi daripada setiap organisme hidup, adalah saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan satu daripada yang lain dalam satu ikatan yang jalin menjalin.

Secara lebih tepat organisasi menurut Waldo terjemahan Admosoedarmo (1996:26) “Organisasi adalah sebagai suatu struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formil dan kebiasaan di dalam suatu sistem administrasi”. Dalam setiap sistem administrasi pastilah ada orang yang memerintah dan ada yang diperintah, di dalam rangka pelaksanaan sutu usaha tertentu atau berbagai usaha dan biasanya perintah itu ditaati. Hal ini berarti bahwa ada orang yang mempunyai wewenang yang lebih atas dari yang lainnya, dan ini ternyata dengan adanya hubungan antara memberi perintah dan mentaati perintah.

Terselenggaranya kegiatan kerjasama kelompok manusia dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, diperlukan sarana atau alat yang dapat dijadikan wadah atau tempat terselenggaranya kegiatan tersebut, yaitu organisasi. Maksudnya agar semua tujuan bersama dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Handayaningrat (1997:42) sebagai berikut : “Organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan”. Orang-orang bekerja sesuai dengan tempat, kewenangan dan tanggung jawab dalam suatu hirarki dan fungsinya masing-masing, yaitu tempat dan fungsinya mulai yang terendah sampai yang tertinggi. Saling bersinergi antar masing-masing anggota kelompok, karena semua berada dalam satu kesatuan dan sistem yang telah ditetapkan bersama. Selanjutnya Barnard dalam Hasibuan (2006:123) mengemukakan : “*As a system consciously coordinated activity or forces of two or more person”.* Pendapat di atas diartikan bahwa organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih. Sementara Siagian (2007:7) mendefinisikan sebagai berikut :

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Adanya atasan dan bawahan, menunjukan adanya pembagian tugas dan hirarkhi yang jelas dalam suatu ikatan formal. Bentuk persekutuan antara dua orang, menujukan bahwa organisasi merupakan wadah untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah bersama. Jadi organisasi adalah tempat atau wadah bagi orang-orang yang mengikatkan diri sebagai kelompok, yang memiliki wewenang, tanggungjawab dan pembagian tugas yang jelas, agar mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbicara mengenai administrasi dan organisasi maka juga akan berbicara mengenai manajemen. Untuk memahami pengertian manajemen, terlebih dahulu diuraikan sedikit tentang definisi dari manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang secara umum berarti mengatur, mengurus dan mengelola.

Hasibuan (2006:2) mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”*.* Sedangkan manajemen menurut Terry dalam Winardi (1986:16) sebagai berikut : *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.* Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Terry dalam Winardi (1986:2) mengemukakan lebih lanjut mengenai manajemen sebagai berikut : *“Management is an integrating systematic process by which authorized individuals create, provide for, and operate an organization in the selection and accomplishment of its goals”*. Manajemen merupakan suatu proses pengintegrasian yang sistematis yang dipergunakan oleh orang-orang yang berwenang untuk menciptakan, menyediakan, untuk mengoperasikan suatu organisasi dalam menentukan dan mencapai tujuan-tujuannya. Pokok penting yang dapat ditarik dari pendapat ini adalah adanya pengintegrasian kegiatan ke dalam suatu sistematika kerja tertentu dalam rangka mencapai mencapai tujuan organisasional.

Suwatno (2002:3) memberikan pengertian terhadap konsep manajemen sebagai berikut :

1. Sesuatu ”kegiatan atau *job*” artinya kegiatan untuk mengatur, merencanakan, melaksanakan, mengawasi jalannya kegiatan, sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
2. Suatu ”posisi atau jabatan” yaitu suatu kegiatan yang disediakan bagi mereka yang memenuhi syarat untuk menduduki tempat tersebut.

Pendapat tersebut memberikan arti bahwa manajemen adalah suatu keterampilan memanfaatkan sumber daya yang tersedia pada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Siagian (2007:3) mengemukakan : “Manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan atau suatu keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka kegiatan untuk pencapaian tujuan dengan cara melalui kegiatan-kegiatan orang lain”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni (kiat) dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien, melalui berbagai fungsi manajemen. Manajemen sendiri memiliki beberapa fungsi, antara lain yaitu :

Oey Liang Lee dalam Hasibuan (2006:3), fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan, penetapan tujuan, *policy*, prosedur, budget dan program dari suatu organisasi.
2. Pengorganisasian, sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Pengarahan, fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah, atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pengkoordinasian, merupakan fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubung-hubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan kegiatan.
5. Pengontrolan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut di atas merupakan usaha manajemen untuk memperoleh suatu hasil dalam kerangka kegiatan pencapaian tujuan dengan cara melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Lebih lanjut fungsi-fungsi manajemen menurut Stoner yang dikutip oleh Handoko (2004:22), antara lain :

1. *Planning* atau perencanaan*,* yaitupenentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencaan.
2. *Organizing* atau pengororganisasian adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.
3. *Leading* atau Memimpin adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas atau memotivasi pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.

Pekerjaan leading meliputi lima kegiatan yaitu :

* Mengambil keputusan
* Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan
* Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
* Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya
* Serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

1. *Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Seluruh fungsi ini harus terpadu secara seimbang, dengan menguasai seluruh fungsi manajemen ini seorang pimpinan akan lebih efektif dalam menjalankan roda kegiatan organisasi. Fungsi *leading* memiliki aspek penting dalam kepemimpinan manajemen, memimpin organisasi dengan baik dan efektif merupakan kunci untuk menjadi seoarang pimpinan organisasi dalam memanage sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fayol dalam Robbins terjemahan Pasolong (2010:380) mengemukakan prinsip-prinsip administrasi sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan,
2. Wewenang,
3. Disiplin,
4. Kesatuan komando,
5. Kesatuan arah,
6. Mengalahkan kepentingan individu untuk kepentingan umum,
7. Pemberian upah,
8. Pemusatan,
9. Rentang kendali,
10. Tata tertib,
11. Keadilan,
12. Stabilitas pada jabatan personal,
13. Inisiatif,
14. Rasa persatuan.

Prinsip-prinsip administrasi tersebut di atas mengarahkan kepada peningkatan masalah efisiensi administrasi, karena dengan efisiensi diperkirakan akan dapat meningkatkan tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

* + 1. **Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak terlepas dari pengertian manajemen di mana menurut Terry dalam Winardi (1986:27) mendefinisikan bahwa : “Manajemen adalah proses pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain”. Sedangkan menurut Siagian (2007 : 7) bahwa : “Manajemen sebagai proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi dan pengawasan yang dilakukan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut Follett dalam Silalahi (2007 : 29) mengungkapkan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan- pekerjaan itu sendiri.

Faktor-faktor perkembangan budaya manusia, ilmu dan teknologi telah mendorong perlunya manajemen sumber daya manusia dalam mengelola organisasi atau perusahaan. Perubahan tersebut dapat dilihat dari perubahan pandangan dan sikap manajemen terhadap SDM itu sendiri, sebagaimana yang diungkapkan Stoner dalam Sindoro (1996 : 31) bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Upaya meningkatkan mutu tenaga kerja untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan peran serta, efisiensi dan produktivitas dan menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber pertumbuhan yang efektif. Semuanya berhubungan dengan pemberian bantuan dari para pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan dan pengetahuan serta kemampuan yang lebih tinggi. Selanjutnya, menurut Siagian (2007 : 23) bahwa :

MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Kerangka Hukum yang mendasari mengenai fungsi-fungsi pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam desentralisasi administrasi termuat dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang salah satu isinya adalah :

Menyelenggarakan manajemen PNS yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani manajemen kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan/pegawai, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resources Development* (HRD). Flippo dalam Wahyudi (2002 : 54) mengungkapkan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pelaksanaan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengarahkan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga fungsi manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Heidjrachman (2006 : 22) mengungkapkan bahwa pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia umumnya meliputi :

1. Memaksimalkan pendayagunaan sumber daya organisasi/ perusahaan dengan cara yang efisien dan efektif.
2. Mempersatukan dan menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan dengan tujuan pribadi para pegawai/karyawan.
3. Memenuhi dan melayani kebutuhan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengarahkan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga fungsi manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, sebagaimana yang diungkapkan Siagian (2007 : 47) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia itu meliputi:

1. Perencanaan SDM
2. Analisis dan Rancang Bangun Pekerjaan
3. Rekrutmen Tenaga Kerja
4. Seleksi Pegawai
5. Penempatan Pegawai
6. Pengembangan SDM
7. Perencanaan karir
8. Penilaian Prestasi Kerja
9. Sistem Imbalan
10. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan
11. Pemeliharaan hubungan industrial
12. Audit kepegawaian

Pengembangan sumber daya manusia akan tercipta dan menghasilkan sumber daya yang berkualitas dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia itu tersebut. Kualitas sumber daya yang semakin meningkat sejalan dengan tantangan dalam perkembangan yang semakin cepat.

* + 1. **Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan permasalahan yang dibahas penulis mengemukakan pemikiran tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tentunya manusia dimaksud adalah manusia yang berkualitas. Sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Sedarmayanti (2001 : 120) dilatarbelakangi oleh empat hal, yaitu :

1. Melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya manusia diarahkan menjadi kekuatan di bidang ekonomi, social budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi.
2. Sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pembangunan, terutama di Negara yang sedang berkembang. Hal ini berkaitan dengan pengalaman Negara industri baru yang menunjukan bahwa pertumbuhan bersumber dari pertumbuhan masyarakat (*efisiensi*) yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.
3. Adanya anggapan bahwa sumber daya manusia lebih penting dari sumber daya alam. Menurut pendapat ini, Negara yang miskin sumber daya alamnya, tetapi tinggi tingkat kualitas sumber daya manusianya ternyata lebih maju daripada Negara yang kaya sumber daya alam tetapi kurang mementingkan sumber daya manusia.
4. Pada pembangunan jangka panjang tahap I, pembangunan lebih di titik beratkan pada pembangunan sumber daya alam, sedangkan dalam pembangunan jangka panjang tahap II (1994-2018) perlu diadakan penyempurnaan, dalam arti bahwa pembangunan dikonsentrasikan pada pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang maksimal.

Sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengisi pembangunan, hanya manusia yang berkualitas yang dapat bersaing dan memenangkan persaingan itu, makanya diperlukan pengembangan sumber daya manusia agar manusia berkualitas, sehingga dapat bersaing untuk mengisi pembangunan. Soemardjan dalam Sedarmayanti (2001 : 121) mengutarakan bahwa manusia yang berkualitas adalah manusia pembangunan yang memiliki ciri sebagai berikut :

1. Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan perbaikan nasibnya.
2. Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya
3. Mempunyai watak yang dinamis antara lain:
4. Memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan.
5. Mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi.
6. Selalu siap menghadapi perubahan sosial budaya yang terjadi dalam masyarakat.
7. Bersedia dan mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
8. Mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain : jujur, menepati janji, serta peka terhadap hak dan kepentingan pihak lain.

Pengembangan sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, perlu dilakukan secara terus menerus sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap merupakan sumber daya yang produktif.

Peneliti mengemukakan pendapat sebagai landasan teoritis tentang sumber daya manusia harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap menurut Sedarmayanti (2001 : 99-100) adalah :

Keterampilan, pengetahuan dan sikap yang disyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu harus dimiliki oleh pegawai yang ada. Hal tersebut akan menunjukkan tingkah laku dan kualitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan keprofesionalan, yang mana kesemuanya sangat berperan terhadap mewujudkan produktivitas individu, kelompok dan organisasi. Seleksi dan penempatan pegawai hendaknya dilakukan dengan memilih dan menentukan pegawai yang memenuhi kriteria yang ditetapkan, memperhatikan kemampuan pegawai (dalam hal ini keterampilan, pengetahuan dan sikap) yang dimiliki sesuai dengan karakteristik tugas yang akan diberikan kepada pegawai yang bersangkutan.

Manusia adalah mahluk sosial dan cenderung berkelompok-kelompok baik di kantor atau di masyarakat, sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya yang berkaitan dengan profesinya agar dapat bekerja secara efektif, efisien, produktif, dan berkualitas. Lebih jauh Sedarmayanti (2001 : 123) menyatakan bahwa :

Pengembangan sumber daya manusia harus mengarah kepada kebutuhan pembangunan. Dengan demikian ada keterkaitan yang kuat antara pembangunan kesempatan kerja dengan penyediaan tenaga kerja. Sumber daya manusia yang berkualitas bukan hanya akan mampu mengisi lapangan kerja yang terbuka, tetapi akan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja.

Pengembangan sumber daya manusia dalam istilah lain disebut pengembangan personel (*Personnel Development*). Pegawai sebagai sumber daya manusia tidak sekedar dituntut prestasi kerja melainkan perlu juga diberi kesempatan untuk terlibat dalam organisasi sebagaimana menurut Timpe (1999 : 11) sebagai berikut :

1. Tugas mereka menarik dan bervariasi serta mencakup unsur belajar, tantangan, dan tanggung jawab.
2. Mereka cukup diberi informasi, dukungan, dan wewenang untuk melakukan pekerjaan.
3. Mereka ikut membuat keputusan yang berdampak pada pekerjaan.
4. Mereka mengerti bagaimana pekerjaan mereka masuk dalam kerangka pekerjaan seluruhnya.
5. Mereka diperlukan sebagai individu yang penting.

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat menunjang organisasi untuk dapat lebih maju dan berkembang. Dengan demikian perlu secara terus menerus diadakan pengembangan sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan tuntutan secara terus menerus. Beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut menurut Custway dalam Sedarmayanti (2001 : 133) adalah sebagai barikut :

* 1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
  2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
  3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihnya apabila ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
  4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
  5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
  6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Berdasarkan asumsi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk pengembangan sumber daya manusia karena kegiatan dengan penilaian prestasi kerja, akan dapat memperbaiki keputusan pimpinan dan memberi umpan balik kepada karyawan terhadap kegiatan mereka. Pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2001 : 8) sebagai berikut :

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa atau benda atau uang.

Uraian tersebut jelas bahwa untuk meningkatkan kemampuan seseorang harus diikut sertakan pendidikan dan latihan agar dapat diperoleh hasil pekerjaan yang optimal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Setiap pegawai memiliki kemampuan yang beragam dan berbeda satu sama lainnya yang disebabkan oleh berbagai faktor baik latar belakang pendidikan, pengalaman, dan masa kerja, sehingga organisasi harus dapat menghargai perbedaan kemampuan pegawainya tersebut sebagai suatu investasi sumber daya manusia. Nawawi (2005:19-20) mengemukakan bahwa :

Sumber daya manusia di sebuah organisasi/perusahaan harus bekerja secara proaktif, dengan tidak sekedar menggantungkan pada faktor keberuntungan. Banyak kesempatan bisnis yang dapat dimanfaatkan, jika informasinya diperoleh secara baik. Untuk itu Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi/perusahaan tidak dapat lagi berperilaku ibarat pemain sepak bola yang ingin memenangkan pertandingan dengan hanya menjadi penunggu bola, tetapi harus proaktif menjemput bola.

Kemampuan untuk merespon kesempatan ada dengan memberdayakan pegawai yang memiliki kemampuan tersebut sangat diperlukan organisasi, namun organisasi juga perlu memperhatikan dan menghargai keadaan tersebut dengan memberikan motivasi kepada pegawainya agar lebih maju dalam melaksanakan tugas pokoknya. Setiap organisasi perlu memberikan kesempatan berprestasi yang sama kepada seluruh pegawainya. Untuk mencapai prestasi kerja, memiliki sikap kemandirian yang tinggi, mampu bekerja keras, disiplin dalam menggunakan waktu kerja, memiliki dedikasi yang tinggi, berani dalam mengambil keputusan dan dapat melakukannya, mengetahui apa yang diinginkan dan lebih mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai prestasi yang diinginkan. Timpe (1999:72) mengemukakan bahwa :

Penghargaan individual ditentukan secara terpisah bagi setiap pegawai berdasarkan tingkat performa yang ditunjukkan masing-masing pegawai. Jika penghargaan itu dihargai oleh pegawai maka pegawai akan menyadari bahwa penghargaan tergantung dari tingkat performa tertentu, dan bila pegawai merasa bahwa performa yang diminta itu ada dalam batas kemampuannya maka pegawai akan termotivasi untuk berperilaku yang perlu agar dapat menunjukkan performa.

Kesempatan berprestasi bagi pegawai dapat dilakukan melalui pelaksanaan tugas pokoknya. Organisasi memberikan tugas dan kepercayaan kepada pegawai sebanyak-banyaknya sehingga pegawai berani bertanggung jawab untuk melaksanakan dengan sebaik-baiknya yang akhirnya pegawai memberikan laporan, dan pimpinan menilai apakah bawahan telah tepat sasaran dan tepat waktu dalam menjalankan pekeijaan tersebut.

Pegawai diberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerjanya, misalkan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan formal yang kebih tinggi dalam melanjutkan pendidikan ke SLTA, S1, S2 dan S3. Namun demikian dalam sistem kepegawaian juga perlu diberikan diklat kedinasan sebagaimana dikemukakan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

Dalam rangka untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap, pengabdian, dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat kesatuan dan persatuan, serta pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Peningkatan kemampuan sumber daya mannusia yang mempunyai kompetensi dan profesionalisme serta pembentukan sikap, setiap Pegawai Negeri Sipil diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidang tugasnya masing-masing. Menumbuhkan dan mengembangkan kerjasama tentunya harus berdasarkan pada prinsip saling menghargai satu sama lain dan menghargai kekurangan dan kelebihan orang lain. Kerja tim lebih baik dilihat dari unsur kebersamaan dalam melakukan pekerjaan yang mempunyai nilai kebersamaan melakukan kerjasama dalam suatu organisasi.

Suatu pekerjaan tim diperlukan desain sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2005:157) sebagai berikut :

Pembentukan tim kerja baik yang bersifat permanen maupaun temporer dilakukan untuk menyelesaikan satu set pekerjaan. Desain ini disebut juga tim kerja dengan manajemen sendiri, yang anggotanya dalam bekerja sama harus mengatur sendiri manajemen dan kegiatannya, tanpa terikat dan dipengaruhi oleh para manajer unit kerja tertentu. Tim temporer antara lain berbentuk panitia ad hoc, komite, komisi, satuan tugas, tim kerja, kelompok kerja, dan lain-lain yang dibubarkan kembali setelah tugasnya selesai.

Kerjasama tim baik temporer maupun permanen sangat penting dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, karena tidak ada manusia yang bisa hidup sendirian tentunya perlu ada kerja sama. Contoh lain dalam permainan sepak bola, kalau bekerja sendirian tentunya tidak akan berhasil dan akan lebih baik hasilnya dengan melalui kerjasama. Pimpinan harus memberikun perlakuan yang sama dalam pengembangan karir dan pengupahan berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang fair. Pegawai senantiasa menginginkan suatu perlakuan yang sama dengan pegawai lainnya, hal ini merupakan suatu kebutuhan organisasi.

Penghargaan dan hukuman yang diberikan karena hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya yang dikaitkan dengan hasil pekerjaan yang dilakukannya. Artinya harus ada penghargaan yang besar untuk hasil kerja yang besar dan sebaliknya harus diberikan hukuman yang ringan bagi mereka yang mengalami kesalahan ringan. Orang yang sungguh-sungguh mempunyai motivasi cenderung menuju situasi dimana mereka dengan segera dapat memperoleh umpan balik pada hasil kerja mereka. Orang yang berhasil adalah orang yang suka mengetahui secara terus menerus dan melakukan pekerjaanya dengan sebaik-baiknya dan mengiginkan suatu umpan balik sedemikian rupa untuk menjadi kenyataan.

Sumber daya manusia (SDM) paling menentukan dibandingkan dengan mesin atau perangkat apapun yang ada dalam suatu lembaga organisasi. Belum dapat dibayangkan apabila suatu kegiatan organisasi dapat berjalan lancar tanpa ada sumber daya manusia di dalamnya. Suatu organisasi akan lumpuh dan tidak dapat berbuat apa-apa bila tidak ditunjang oleh adanya sumber daya manusia yang berkemampuan melakukan tugasnya. Saydam (2005 : 5) mengungkapkan bahwa : “Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan terjemahan dari *human resources*, yang berarti sama dengan *manpower* yang tidak lain dari pengertian personnel = personalial pegawai. Sedangkan menurut menurut Siagian (2007 : 32) mengungkapkan bahwa :

Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang terdapat dalam organisasi yang meliputi manusia yang bekerja (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan) dan sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Pendapat di atas dapat diambil makna bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sedangkan menurut Ensiklopedia Bahasa Indonesia (2004 : 475) menjelaskan bahwa :

Sumber daya manusia (kadang disingkat SDM) adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Manusia merupakan faktor penting dalam organisasi, baik organisasi usaha, sosial maupun pemerintahan. Bahkan tidak sedikit perusahaan yang menempatkan manusia sebagai aset utama dalam filosofi dasarnya. Kegiatan usaha termasuk dalam ruang lingkup ekonomi, tetapi manusia yang menjalankan usaha tersebut bukan sekedar faktor ekonomi atau faktor produksi semata. Manusia justru merupakan unsur penting yang menentukan kelangsungan hidup kegiatan usaha sekaligus merupakan makhluk hidup yang mempunyai kebutuhan serta keinginan untuk berkembang. Sebagaimana yang diungkapkan Siagian (2007:31) bahwa :

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang ideal dalam organisasi diupayakan dengan menciptakan kesempatan kepada manusia dalam organisasi tersebut untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan serta keinginan sebagai manusia kerja. Pemenuhan kebutuhan untuk berkembang ini akan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada personil untuk berprestasi atau menunjukkan produktivitas yang tinggi, sejalan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2001:99) adalah :

Potensi tingkah laku dan kualitas yang berkaitan dengan keprofesionalan yang berperan terhadap perwujudan produktivitas individu, kelompok, dan organisasi. Selanjutnya pembinaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan organisasi, tuntutan perkembangan lingkungan, serta kemampuan prestasi pegawai. Untuk memelihara pegawai perlu dilakukan dengan mengacu pada sistem, prosedur, metode yang mampu menjamin terciptanya suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai dapat memberikan prestasi kerja secara optimal.

Upaya meningkatkan mutu tenaga kerja untuk memenuhi tantangan peningkatan peran serta, efisiensi dan produktivitas dan menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber pertumbuhan yang efektif. Semuanya berhubungan dengan pemberian bantuan dari para pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan dan pengetahuan serta kemampuan yang lebih tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hanya di negara yang yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu memenangkan persaingan tersebut, karena kunci kemampuan sumber daya manusia adalah manusia yang berkualitas sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Pengembangan sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan Sumber Daya Manusia (SDM) tetap merupakan sumber daya yang produktif. Nawawi (2005:5) mengungkapkan bahwa :

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keahlian (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan.

Pemikiran tersebut di atas menjadi falsafah dasar dalam menjalankan usaha pengembangan sumber daya manusia, sehingga dalam bidang manajemen dan pengembangan sumber daya manusia haruslah berpegang pada *to get the right and actualized man in the right place*. Siagian (2007 : 107) mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi pengembangan sumber daya manusia meliputi :

1. Pengembangan SDM melalui

Pelatihan-Pelatihan dalam tugas dilakukan bagi para karyawan/pegawai yang sedang bertugas atau berdinas dalam perusahaan, yang bertujuan mempertinggi kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

1. Pengembangan SDM melalui *Built in Training* (BIT)

Pelatihan yang berkesinambungan dan melekat dengan tugas dari atasan, untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar uraian pekerjaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pelatihan ini diselenggarakan di tempat kerja, dalam waktu pendek dan pengajarnya adalah atasan langsung.

1. Pengembangan SDM melalui Penugasan.

Tugas-tugas yang diberikan yang menghendaki pengembangan poteni diri para pegawai. Pemberian tuga merupakan kegiatan yang baik, diberikan oleh seorang atasan kepada bawahannya, sehingga dengan pelaksanaan tugas itu yang bersangkutan akan tertantang untuk mengerahkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

1. Pengembangan SDM melalui Mutasi dan Promosi

Proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan/pegawai dalam suatu organisasi, karena mutasi dan promosi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah poisi karyawan, maka dikatakan bahwa mutasi dan promosi merupakan salah satu cara yang paling ampuh dalam mengembangkan SDM dalam lingkungan organisasi.

1. Pengembangan SDM melalui Pengembangan Karir

Merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi, yang akan dilakukan di masa datang. Dengan pengembangan tersebut tecakup pengertian bahwa organisasi tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir.

1. Pengembangan SDM melalui Gugus Kendali Mutu (GKM)

Mendayagunakan seluruh kemampuan, pikiran, ide kreatifnya, dan sebagainya untuk melakukan berbagai perbaikan di tempat kerjanya. Sehingga pengembangan ini tidak sekedar faktor produksi dan bekerja saja, tetapi diberi kesempatan untuk berpikir tentang pekerjaannya.

1. Pengembangan SDM melalui Pengawasan dan Pengendalian

Kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaa itu sesuai dengan hasil yang diinginkan, dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Para bawahan selalu mendapat pengarahan dan bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan dibandingkan dengan pegawai yang tidak selalu mendapat pengarahan dan bimbingan.

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat menunjang organisasi untuk dapat lebih maju dan berkembang.

Menurut Mondy dan Noe dalam Simamora (2004 : 280) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya menajemen yang terencana dan dilakukan secara terencana berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan untuk kerja organisasi melalui program :

1. Pelatihan : Meliputi aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan untuk kerja seseorang dalam perkerjaan yang sedang dijalani.
2. Pendidikan : Mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang (*Overall Competence*) dalam arah tertentu dan berada diluar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini.
3. Pengembangan : Meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi perkerjaan tertentu pada saat ini atau masa yang akan datang.

Suatu organisasi yang ingin maju dan tumbuh harus selalu melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi dalam ilmu dan teknologi selalu berkembang terus dan perlu dicermati oleh suatu organisasi. Agar organisasi tersebut tidak ketinggalan atau ditinggalkan dalam perkembangan keadaan yang bergulir terus itu, maka organisasi tersebut harus mengikuti perubahan keadaan tersebut.

* + 1. **Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Telah banyak kebijakan publik yang telah disampaikan kepada masyarakat, diantaranya pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatkan ilmu pengetahuan, atau peningkatan sikap dan perilaku pegawai dalam suatu proses pemahaman dan mempunyai kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai upaya menajemen yang terencana dan dilakukan secara terencana berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi perkerja dan unjuk kerja. Seperti yang diungkapkan Mondy dan Noe dalam Simamora (2004 : 87) bahwa Pengembangan SDM dilakukan melalui program :

1. Pelatihan

Meliputi, aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan untuk kerja seseorang dalam perkerjaan yang sedang dijalani.

1. Pendidikan

Mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang (*Overallceru-petence*) dalam arah tertentu dan berada diluar lingkup perkerjaan yang ditanganinya saat ini.

1. Pengembangan

Meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi perkerjaan tertentu pada saat ini atau masa yang akan datang.

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Dampak pengembangan SDM terhadap produktivitas adalah akibat langsung atau tidak langsung yang ditimbulkan dari aktivitas manajemen SDM. Secara keseluruhan dampaknya bisa dijelaskan dalam empat dimensi yang dibedakan berdasarkan keluasan akibat yang ditimbulkan. Mondy dan Noe dalam Simamora (2004:288) bahwa faktor-faktor pengembangan sumber daya manusia yaitu :

1. Dukungan Manajemen Puncak.

Pimpinan mempunyai komitmen terhadap upaya peningkatan dan pembinaan pegawai baik melalui pelatihan dan pengembangan yang merupakan bagian dari kultur organisasi, serta dapat mensosialisasikannya terhadap seluruh pegawai.

1. Perkembangan teknologi.

Penggunaan metode kerja terbaru dalam meningkatkan hasil kerja pegawai sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi, yang didukung oleh adanya sarana dan prasarana yang memadai.

1. Kompleksitas organisasi.

Adanya pengaruh perubahan organisasi dari luar maupun dari dalam organisasi yang mempengaruhi perkembangannya baik berupa persaingan institusi, kebijakan, maupun pengaruh budaya kerja pegawai.

1. Perilaku Pegawai.

Berkaitan dengan pemahaman konflik organisasi antar pegawai sebagai tindakan alternatif tujuan organisasi dengan cara memahami sifat sesama rekan kerja.

1. Prinsip-prinsip belajar.

Adanya kemampuan belajar mandiri setiap pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya, serta adanya kegiatan bejalar bersama rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara berkesinambungan.

1. Unjuk kerja.

Membantu karyawan/pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka yang merupakan bagian dari kompetensi dan kemampuan kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor pengembangan sumber daya manusia di atas dapat diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih optimal.

* + 1. **Lingkup Pengendalian Organisasi**

Pengendalian sangat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen terutama di dalam organisasi pemerintahan. Pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakaa yang dirumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, pengendalian membantu manajer memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta mengambil tindakan korektif dan penjelasan menurut Stoner dalam Sindoro (1996:248) dengan suatu definisi, yaitu :

Pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sebenarnya, pengendalian lebih mudah tersebar dari pada perencanaan. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan.

Pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pengendalian merupakan proses untuk membandingkan antara prestasi dengan hasil yang telah dicapai. Stoner dalam Sindoro (1996:248) memberikan definisi mengenai pengendalian yang menunjukkan elemen-elemen esensial dari proses pengendalian sebagai berikut :

Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikansinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumberdaya perusahaan digunakan dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat lain yang peneliti komentari adalah bahwa pengendalian tidak lain adalah langkah nyata untuk mengambil tindakan yang kongkrit terhadap pegawai yang melakukan kesalahan. Lebih jauh Stoner dalam Sindoro (1996:249) membagi pengendalian menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut :

1. **Menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja.** Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya.
2. **Pengukuran prestasi kerja**. Seperti semua aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur.
3. **Menetapkan prestasi kerja sesuai dengan standar**. Dalam berbagai cara, ini adalah langkah termudah dalam proses pengendalian. Kompleksitas dianggap sudah ditangani dalam langkah pertama. Sekarang masalahnya hanya membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer mungkin. menganggap bahwa "segala sesuatu sesuai dalam kendali".
4. **Mengambil tindakan korektif**. Langkah ini penting bila prestasi lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktivitas operasi organisasi.

Langkah-langkah pengendalian tersebut di atas oleh peneliti dijadikan sebagai alat ukur untuk faktor pengendalian, karena prinsip-prinsip pengendalian tersebut menurut peneliti sangat relevan dalam kaitan penelitian ini. Untuk lebh jelas lagi, pengendalian dalam tahap pelaksanannya dinyatakan oleh Sadler dalam Fauzi (2004:40) bahwa pengendalian dapat dilaksanakan secara langsung atas aktivitas para pekerja, atau secara tidak langsung atas hasil yang mereka capai, sebagai berikut :

1. Pengendalian langsung jarak dekat cocok untuk keadaan seperti :

* Jika pekerjaan itu dapat ditetapkan dengan jelas bagaimana cara melakukannya dengan baik.
* Jika keluarannya dapat diukur dengan tepat, baik kuantitasnya maupun kualitasnya.
* Jika aktivitas itu menyangkut resiko yang tinggi terhadap kesehatan, keselamatan atau resiko lain.
* Jika pengendalian yang ketat tampak bisa diterima, atau bahkan disambut dengan baik oleh para pegawai.

1. Pengendalian tidak langsung, cocok dalam kondisi.

* Pekerjaan artistik atau kreatif.
* Riset.
* Pekerjaan yang menurut tanggapan yang cepat terhadap kejadian yang tidak terduga atau tidak bisa diramalkan.
* Pekerjaan yang langsung berhadapan dengan konsumen dimana diperlukan fleksibilitas dalam menangani konsumen.

Pengendalian biasanya diaplikasikan pada fungsi-fungsi utama dari suatu perusahaan, yakni bidang produksi, penjualan, keuangan dan kepegawaian serta faktor-faktor utama seperti : Kuantitas, Kualitas, Penggunaan waktu dan biaya.Fungsi dari faktor-faktor tersebut di atas saling berhubungan.

Mengimplementasikan pengendalian dalam organisasi merupakan upaya organisasi tersebut dengan harapan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang didukung kinerja pegawai optimal. Rencana yang betapapun baiknya dapat gagal apabila pimpinan tidak menjalankan pengendalian, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokan dan mengusahakan agar segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Dalam pengendalian yang lebih penting bukanlah hanya menemukan dan membetulkan kesalahan yang terjadi, melainkan mencegah terjadinya kesalahan yang akan datang. Dengan demikian pengendalian merupakan tugas seorang pimpinan untuk melakukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap struktur organisasi dan metode kerjanya.

Fungsi pengendalian (fungsi *controlling*) merupakan fungsi terakhir dan proses manajemen, fungsi ini sangat penting dilakukan organisasi atau instansi karena pengendalian bertujuan untuk mendukung kelancaran dan ketetapan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi. Roodwed dalam Hasibuan (2001:223) menyatakan bahwa :

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses menentukan apa yang dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan adalah perlu melakukan pengukuran korektif antara pelaksanaan sesungguhnya dengan rencana, yang selaras dengan standar.

Pendapat tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa pengendalian mempunyai fungsi untuk melakukan tindakan korektif apabila di dalam proses kerja terjadi kesalahan. Definisi pengendalian intern yang dikemukakan Roodwed dalam Hasibuan (2001:155) adalah sebagai berikut :

Pengendalian intern mencakup rencana organisasi dan semua metode serta tindakan yang telah digunakan dalam perusahaan untuk mengamankan aktivanya, mengecek kecermatan dan keandalan dari data akuntansinya, memajukan efisiensi operasi dan mendorong ketaatan pada kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan pimpinan.

Pengertian di atas terlihat bahwa pengertian pengendalian intern secara umum merupakan suatu istilah yang banyak digunakan dalam berbagai pemeriksaan rutin intern, misalnya pada penyusunan pembukuan atau jurnal. Selain memerlukan pengendalian intern untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan pengendalian yang lain yaitu pengendalian tugas. Pengendalian tugas adalah proses untuk menjamin bahwa sebuah pekerjaan dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Kemudian Hartanto (1999:45) memberikan penjelasan tentang pengendalian internal dengan memberdakan ke dalam arti sempit dan dalam arti luas secara lengkap disebutkan bahwa :

Dalam arti sempit : Pengendalian Intern disamakan dengan ‘*Internal Check*’ yang merupakan prosedur-prosedur mekanisme untek memeriksa ketelitian dari data-data administrasi, seperti mencocokkan penjumlahan Horizontal dengan penjumlahan Vertikal. Dalam arti luas : Pengendalian Intern dapat disamakan dengan ‘*Management Controll*’, yaitu suatu sistem yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/ mengendalikan perusahaan. Dalam pengertian Pengendalian Intern meliputi : Struktur Organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (administrasi), budget dan standar pemeriksaan intern dan sebagainya.

Pengendalian merupakan istilah yang telah umum dan banyak digunakan berbagai keperntingan. Istilah pengendalian intern diambiil dari terjemahan istilah ‘*Internal Control*’, selanjutnya Koontz dan O’Donnel dalam Hutahuruk (1996:258) menyatakan :

Pengendalian adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi (*performance standard*) dengan merencanakan sasarannya gunamendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan prestasi kerja tadi dengan standar yang telah ditetapkan lebih dahulu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mencatat besar kecilnya penyimpangan ini dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua perusahaan dimanfaatkan secara efektif dan efisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Definisi di atas menggambarkan bahwa fungsi utama dari pengendalian sektor publik ditujukan pada penerapan standar peraturan pekerjaan yang menjadi kewenangan seseorang. Penerapan sistem pengendalian tersebut didasarkan pada kebijakan dan prosedur yang dibangun oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang obyektif. Aktivitas pengendalian dapat diterapkan dalam pemisahan tugas yang memadai, otorisasi dan kewenangan, serta laporan evaluasi kinerja. Adanya penerapan prinsip-prinsip pengendalian yang ditetapkan melalui prosedur standarisasi proses kerja ditujukan untuk menjamin tujuan organisasi dan mencegah terjadinya penyimpangan tertentu.

* + 1. **Tujuan Pengendalian**

Pengendalian yang diciptakan dalam suatu perusahaan harus mempunyai beberapa tujuan. Sesuai dengan tujuan dari pengendalian menurut Zaki (1999:14) yaitu :

* + - 1. Menjaga keamanan harta milik perusahaan.
      2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi
      3. Memajukan efisiensi operasi perusahaan
      4. Membantu menjaga kebijakasaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu untuk dipatuhi.

Mencapai tujuan-tujuan di atas, maka perlu adanya syarat-syarat tertentu untuk mencapainya, yaitu unsur-unsur yang mendukungnya dan untuk ini pembahasannya akan dikemukakan lebih lanjut oleh Zaki (1999:14) berikut :

* + - * 1. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi merupakan salah satu alat bagi manajemen atau pimpinan perusahaan untuk mengendalikan kegiatannya. Proses pembentukannya dimulai dengan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Setiap kegiatan akan dibagi ke dalam unit-unit kegiatan yang lebih kecil, dengan disertai perincian tugas dari masing-masing karyawan yang menjalankan tugasnya. Selanjutnya tugas tersebut dibagi-dibagi dan ditentukan bagian-bagian mana yang akan mengerjakan suatu tugas atau kelompok tugas tertentu. Apabila diperlukan di dalam suatu bagian masih bisa dibentuk sub bagian yang lebih kecil sesuai dengan bentuk bagian yang diperlukan dalam organisasi. Tahap terakhir adalah menentukan hubungan antara tugas yang satu dengan tugas yang lain. Penentuan ini agar tercipta kerjasama yang baik dan terarah diantara bagian-bagian tersebut, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

* + - * 1. Sistem Wewenang dan Prosedur Pembukuan

Sistem wewenang dan peosedur pembukuan dalam suatu perusahaan merupakan alat bagi manajemen untuk mengadakan pengawasan terhadap operasi dan transaksi-transaksi yang terjadi dan juga untuk mengklarifikasi data akuntansi dengan tepat. Klasifikasi data akuntansi ini dapat dilakukan dalam rekening buku besar yang biasanya diberi nomor kode dengan cara tertentu dan dibuatkan buku pedoman mengenai penggunaan debit dan kredit masing-masing rekening.

* + - * 1. Praktek-praktek yang Sehat Setelah

Struktur organisasi dan sistem wewenang serta prosedur pembukuan disusun dengan baik, maka diperlukan adanya praktek-praktek yang sehat untuk menjalankannya. Praktek-praktek yang sehat tersebut akan dibahas lebih lanjut dalam sub bagian tersendiri.

* + - * 1. Pegawai yang Cukup Cakap

Adalah pegawai yang mampu melaksanakan tugas, tanggungjawab dan wewenang yang dibebankan kepadanya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efisien. Pegawai dengan cukup cakap untuk suatu pekerjaan bukan berarti pegawai yang tingkat pendidikannya tinggi, sehingga gajinya juga besar tetapi mungkin dengan pendidikan menengah sudah cukup, yang penting adalah latar belakang pendidikannya cukup memadai untuk pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini perlu dipertimbangkan agar dapat diperoleh pegawai yang cukup cakap tetapi juga ekonomis.

Uraian di atas memberikan makna bahwa keadaan perilaku dalam sebuah organisasi mempengaruhi pencapaian tujuan pengendalian intern, termasuk karyawan, kualitas dan kemampuan pikiran, termasuk integritas pribadi dan komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dan perilaku karyawan saling mempengaruhi.

* + 1. **Sarana Pengendalian**

Seperti dikemukakan oleh Subagya (1998:101) pengendalian dapat berfungsi dengan efektif apabila menggunakan sarana pengendalian yang memadai, yaitu :

Struktur Organisasi

Agar dapat melaksanakan pengendalian seefektif mungkin, maka harus jelas tugas pokok dan ruang lingkup organisasi suatu unit, jelas wewenang dan tanggung jawabnya, terang tingkat-tingkat pengendaliannya (*span of control*), sehingga dengan demikian jelas mana yang harus disempurnakan dan dikoreksi kekurangan-kekurangannya.

Sistem dan Prosedur

Landasan peraturan merupakan dasar utama mengendalika, khususnya yang merupakan titik tolak dimana persoalan-persoalan harus diselesaikan, informasi yang kontinyu, lengkap dapat dipercaya dan mutahir dapat lebih membantu pengendalian yang efektif, efisien dan produktif.

Petugas

Personal yang berdisiplin, cakap dan terampil sangat meningkatkan beban pengendalian dengan demikian peningkatan akan kecerdasan, keterampilan dan mental para karyawan perlu diperhatikan, sebab kekurangan pengetahuan akan tugas, wewenang dan tanggungjawab, jelas menghambat jalannya pengendalian, bahkan dapat merupakan suatu hambatan yang membahayakan seluruh organisasi.

Peralatan

Peralatan yang dimaksud tidak selalu harus berwujud barang fisik, seperti alat-alat bantu lainnya, tetapi bisa merupakan suatu buku petunjuk, standar-standar dan lain sebagainya yang merupakan pula sarana dalam memperlancar suatu sistem.

Uraian di atas penulis interpretasi bahwa, sarana pengendalian sangat penting dalam perkembangan operasi institusi, karena masalah-masalah yang timbul sangat kompleks, sehingga melalui struktur organisasi, sistem dan prosedur, petugas maupun peralatan digunakan untuk memastikan mereka berfungsi sebagaimana dimaksud dan bahwa mereka membantu unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

* + 1. **Syarat-Syarat Pengendalian**

Syarat-syarat pengendalian diungkapkan oleh Syamsi (1994:148) sebagai berikut :

* + - 1. Dalam rangka mengendalikan harus direncanakan mengenai apa, dimana, kapan dan bagaimana pengendalian itu akan dilaksanakan.
      2. Pengendalian dilakukan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu
      3. Harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi
      4. Harus segera melaporkan hasil pengendaliannya
      5. Pengendalian harus bersifat fleksibel namun tetap tegas
      6. Selalu mengikuti pola organisasi
      7. Dilakukan seefisien mungkin dan mempertimbangkan segi ekonominya antara hasil dan pengorbanannya
      8. Harus disertai dengan perbaikan.

Pembentukan suatu item tidak terlepas dari adanya suatu sistem pengemdalian internal (*internal control system*), karena pengendalian internal harus melekat di dalam sistem itu sendiri. Sehingga syarat-syarat pengendalian internal dengan memperhatikan aspek struktur suatu organisasi dan semua metode-metode yang terkoordinir serta ukuran-ukuran yang ditetapkan di dalam suatu perusahaan untuk tujuan menjaga ditetapkannya di dalam suatu perusahaan untuk tujuan menjaga keamanan harta kekayaan milik perusahaan, memeriksa ketepatan dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi kegiatan dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

* + 1. **Tata Cara Pengendalian**

Pengendalian dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa cara atau teknik untuk mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukan. Hasibuan (2001:228) mengemukakan cara-cara pengendalian sebagai berikut :

Pengendalian langsung adalah pengendalian yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer/atasan secara pribadi, ia memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.

Pengendalian tidak langsung ialah pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan berupa kata-kata, angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas kemajuan yang dicapai, pengendalian tidak langsung dapat berupa laporan lisan maupun laporan tertulis.

Pengendalian berdasarkan kekecualian ialah pengendalian yang dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dan hasil atau standar yang diharapkan.

Pengendalian langsung mempunyai makna bahwa tata cara pengawasan yang dirancangan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana. Dengan demikian pada pengawasan langsung ini, pimpinan organisasi mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan, yaitu dengan cara mengamati, meneliti, memeriksa dan mengecek sendiri semua kegiatan yang sedang dijalankan tadi. Tujuannya adalah agar penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang terjadi dapat diidentifikasi dan diperbaiki. Sementara pengawasan tidak langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengendalian tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan.

* + 1. **Proses Pengendalian**

Stoner dalam Sindoro (1996:600) menyebutkan bahwa tahap-tahap yang dilalui dalam melaksanakan pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi, penetapan standar merupakan penentuan kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam rencana.
2. Mengukur perstasi kerja (proses evaluasi)
3. Membandingkan antara hasil pelaksanaan kerja dengan standar yang telah ditentukan.
4. Mengambil tindakan korektif yang dilaksanakan apabila fase-fase sehubungan dapat dipastikan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Secara lebih jelas pengendalian intern adalah merupakan alat bantu manajemen dalam fungsi pengendalian dan bentuk pengawasan serta pemeriksaan atas keakuratan dana akuntansi juga keuangan serta aktivitas operasional lainnya. Hal ini diharapkan dapat menjamin tersedianya berbagai macam informasi yang akurat, yang sangat berguna bagi manajemen dalam proses pengambilan keputusan, dan manajemen dapat merasa terjamin akan setiap keputuasan yang diambilnya karena informasi yang tersedia akurat.

* + 1. **Macam-Macam Pengendalian**

Ada beberapa macam pengendalian, sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2001:229) sebagai berikut :

1. Internal Kontrol, yaitu pengendalian yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahannya, cakupan dan pengendalian internal ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur, sistem, hasil kehidupan dan lain-lain.
2. Audit Kontrol, yaitu pengendalian atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi pengendalian atas masalah khusus yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.
3. Eksternal Kontrol, yaitu pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern dapat dilakukan secara formal/in formal.
4. Formal Kontrol, pengendalian ini dilakukan oleh instansi atau pejabat yang berwenang dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern.

Uraian di atas mempunyai makna bahwa pengendalian merupakan fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengendalian dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan melaksanakannya (penerapannya). Pengendalian dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha dari pada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

* + 1. **Lingkup Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan kemampuan dimana individu-individu atau kelompok pegawai di dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan atau direncanakan sebelummnya, sebagaimana diungkapkan Mangkunegara (2005:9) bahwa :

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran, atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang. Handoko (2004:235) mengatakan bahwa :

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pendapat tersebut di atas, bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari sumber daya organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2005:10) adalah :

* 1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
  2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
  3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
  4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
  5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan evaluasi kinerja tersebut di atas hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Disamping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja. Menurut Simamora (2004:362-363) karakteristik penilaian kinerja adalah :

1. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semacam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
3. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem itu haruslah terutama di bawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.
4. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kinerja yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan benar tentang kinerja mereka.

Belum adanya kesamaan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen penilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2005:67) adalah “Hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi.

Pemahaman kinerja di atas, dapat terungkap bahwa kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjut, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik. Robbins dalam Sedarmayanti (2001:233) bahwa :

Membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara *Effort* (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran), dengan rumus sebagai berikut: **Kinerja = f (kemampuan x *motivasi x oportunity to perform*)**. Yang dimaksud dengan *Opportunity to Perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapat support, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya temen yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja

Pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Mangkunegara (2005:69) mengatakan bahwa : “*performance* (kinerja) seseorang merupakan Fungsi dari perkalian antara motivasi dan kemampuan/kecakapan (*ability*) dengan rumus : Kinerja = f (motivasi x kemampuan)". Dengan pengertian bahwa bila salah satu faktor rendah, maka kinerja seseorang pasti rendah pula. Berbicara mengenai kinerja (*performance*) kiranya perlu disimpulkan terdapat 2 (dua) terminologi tentang kinerja yaitu kinerja pegawai (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*institusional performance*) antara keduanya saling bersinergi, bahwa dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu yang bersangkutan.

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson (1999:39) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, terdiri dari :
2. Kemampuan dan ketrampilan : mental dan fisik
3. Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian
4. Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin.
5. Variabel organisasional, terdiri dari :
6. Sumberdaya
7. Kepemimpinan
8. Imbalan
9. Struktur
10. Desain pekerjaan.
11. Variabel psikologis, terdiri dari :
    1. Persepsi
    2. Sikap
    3. Kepribadian
    4. Belajar
    5. Motivasi.

Faktor-faktor kinerja melalui tiga perangkat variabel di atas, merupakan proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Hal ini menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk memberikan umpan balik dan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan pegawai.

Menurut Srimulyo (1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Variabel individual, meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional :
3. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi)
4. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Kinerja pegawai sebagai aparatur pemerintah dapat dilihat dari kuantitas dan kualitasnya. Dalam hal pelaksanaan tugasnya, yang tidak terlepas dari kinerja aparatur pemerintah secara keseluruhan yang tercermin lewat penguasaan kompetensi dan kualifikasi pegawai yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan tugasnya melalui standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya alur berpikir kajian pustaka dapat dilihat sebagai berikut.

***MIDDLE RANGE***

***THEORY***

***GRAND THEORY***

PENGEMBANGAN SDM

(Nawawi, 2005.

Sedarmayanti, 2001)

PENGENDALIAN

(Sadler dalam Fauzi, 2004, Stoner dalam Sindoro 1996)

ADMINISTRASI PUBLIK

(Nigro dan Nigro dalam Syafiie, 2003, Waldo dalam Silalahi, 2002)

ORGANISASI, MANAJEMEN DAN MSDM

(Waldo dalam Admosoedarmo, 1996.

Hasibuan, 2006. Handoko, 2004. Siagian, 2001.

Terry dalam Silalahi, 2003. Siagian, 2007)

KINERJA PEGAWAI

(Mangkunegara, 2005, Prawirasentono, 2003)

***OPERATIONAL***

***THEORY***

Sumber : Diolah Peneliti, 2012.

Gambar 2.1

Alur Berpikir Kajian Pustaka

Alur berpikir kajian pustaka di atas dapat penulis jelaskan bahwa yang menjadi *grand theory* dalam penelitian ini adalah administrasi publik, *middle range theory* adalah organisasi dan manajemen serta manajemen sumber daya manusia sedangkan yang menjadi *operational theory* adalah pengembangan sumber daya manusia, pengendalian dan kinerja pegawai.

* 1. **Kerangka Berpikir**

Motor penggerak organisasi yang berbeda dengan sumber daya lainnya, sehingga perlu ditingkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan pelatihan, seperti dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001 : 16) sebagai berikut :

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai atau karyawan lazim disebut Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Uraian tersebut di atas jelas bahwa pengembangan sumber daya manusia itu sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat melalui pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan formal atau non formal. Selain itu pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk memperbaiki wujud kerja atau performan personel dalam semua posisi dan jabatan, mengembangkan kecakapan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Nawawi (2005:5) mengungkapkan bahwa :

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keahlian (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan.

Pemikiran tersebut di atas menjadi falsafah dasar dalam menjalankan usaha pengembangan sumber daya manusia, sehingga dalam bidang manajemen dan pengembangan sumber daya manusia haruslah berpegang pada “*to get the right and actualized man in the right place*”. Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional dengan memperhatikan dimensi-dimensi seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005 : 52) adalah sebagai berikut :

* + 1. Menghargai perbedaan kemampuan sumber daya manusia sebagai individu
    2. Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing
    3. Memberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerja bagi setiap pegawai
    4. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bekerjasama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja.
    5. Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karir dan pengupahan berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang fair.

Berdasarkan pendapat di atas tampak bahwa dimensi-dimensi pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mengetahui dan memahami kinerja pegawai, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang perlu dilakukan untuk menuju ke arah pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien, disamping perlu adanya pengendalian terhadap rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengendalian sangat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen terutama di dalam organisasi pemerintahan. Pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan yang dirumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, pengendalian membantu manajer memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta mengambil tindakan korektif seperti dijelaskan oleh Stoner dalam Sindoro (1996:248) :

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sebenarnya, pengendalian lebih mudah tersebar dari pada perencanaan. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan.

Pendapat tersebut menurut penelitian peneliti adalah bahwa pengendalian merupakan aktivitas di dalam kerangka memonitor pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai agar tidak terjadi penyimpangan. Lebih jauh Stoner dalam Sindoro (1996:248) memberikan definisi mengenai pengendalian yang menunjukkan elemen-elemen esensial dari proses pengendalian sebagai berikut :

Pengendalian manajemen merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikansinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumberdaya perusahaan digunakan dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat tersebut di atas menurut pemikiran peneliti bahwa pengendalian ini lebih ditekankan kepada hal-hal yang bersifat perbaikan apabila adanya kesalahan di dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu Stoner dalam Sindoro (1996:249) membagi pengendalian menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut :

1. Menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja. Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya.
2. Pengukuran prestasi kerja. Seperti semua aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus menerus.
3. Menetapkan prestasi kerja sesuai dengan standar. Dalam berbagai cara, ini adalah langkah termudah dalam proses pengendalian. Kompleksitas dianggap sudah ditangani dalam langkah pertama. Sekarang masalahnya hanya membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan.
4. Mengambil tindakan korektif. Langkah ini penting bila prestasi lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktivitas operasi organisasi.

Langkah-langkah pengendalian tersebut tidak lain adalah bahwa pengendalian suatu usaha yang sistematis dalam kerangka memonitor pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai agar tidak terjadi penyimpangan. Lebih jauh Sadler dalam Fauzi (2004:37), mengemukakan 7 (tujuh) prinsip mengenai pelaksanaan pengendalian, yaitu :

1. Semua organisasi dan setiap bagian pelaksanaannya harus mengekspresikan satu tujuan, baik eksplisit maupun implisit - *prinsip tujuan.*
2. Kewenangan dan tanggung jawab formal harus seimbang - *prinsip persesuaian.*
3. Pertanggungjawaban kewenangan yang lebih tinggi atas tindakan bawahannya adalah mutlak - *prinsip pertanggungjawaban.*
4. Di setiap organisasi harus ada garis kewenangan formal yang jelas, dari puncak hingga paling bawah - *prinsip jenjang*.
5. Tidak ada atasan yang dapat mengawasi secara langsung pekerjaan dari lima atau enam orang bawahan yang pekerjaannya saling berhubungan -*prinsip rentang kendali*.
6. Setiap orang dalam organisasi sejauh mungkin dibatasi hanya melakukan satu fungsi utama - *prinsip spesialisasi*.
7. Setiap posisi dalam organisasi harus digambarkan dengan jelas secara tertulis - *prinsip definisi*.

Prinsip pengendalian tersebut di atas menurut pemikiran peneliti adalah bahwa pengendalian merupakan langkah kongkrit dibarengi dengan tindakan yang bersifat korektif apabila terjadi adanya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan dan ini tidak lain agar kinerja pegawai bisa berjalan secara efektif dan efisien. Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya didalam organisasi/instansi secara optimal. Kinerja Pegawai merupakan kemampuan di mana individu-individu atau kelompok/pegawai di dalam organisasi dapat melaksanakan kerjanya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan atau direncanakan sebelumnya. Prawirasentono (2003:2) menyatakan mengenai kinerja sebagai berikut :

Kinerja/*performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Pendapat di atas tersebut dapat diasumsikan, bahwa kinerja pegawai atau yang sering kita sebut sebagai unjuk kerja adalah merupakan perwujudan atas hasil yang direncanakan. Dengan demikian, kinerja secara ideal terwujud ketika rencana atau perencanaan yang ditentukan sebelumnya dapat berjalan secara efektif dan efisien dan mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2005:67) mengemukakan : Bahwa yang disebut kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerjanya secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya dalam organisasi.

Mangkunegara (2005:440-441) mengatakan bahwa “pada dasarnya terbentuk dari kemampuan (*ability*) dan kemauan (*motivation*), kemampuan mengacu kepada tanggung jawab utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang”. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana konstribusi mereka pencapaian target tim, departemen dan organisasi serta penegakkan nilai seseorang. Kemauan mengacu pada kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu. Faktor-faktor yang dijadikan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2005:75) yaitu sebagai berikut :

* 1. Kualitas kerja, meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
  2. Kuantitas kerja, meliputi ouput rutin serta non rutin atau ekstra.
  3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif serta kehati-hatian.
  4. Sikap, meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, terhadap pekerjaan serta kerjasama.

Pengertian tentang faktor kinerja tersebut, memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai atau merupakan kontribusi yang diberikan pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Faktor-faktor menjadi ukuran kinerja pegawai sesuai dengan batasannya yang peneliti lakukan dengan tujuan memiliki keragaman sesuai dengan dimensi yang diinginkan atau dianggap relevan.

Berkaitan dengan hubungan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai, peneliti mengambil pendapat Sedarmayanti (2001:15) mengemukakan bahwa :

Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai aktivitas yang perlu dilakukan oleh organisasi pemerintah, agar pengetahuan, kemampuan dan keahlian pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan, dengan tujuan agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan organisasi.

Konsep pengembangan sumber daya yang dimaksudkan di atas tidak lain bertujuan untuk meningkatkan segala potensi yang ada pada pegawai termasuk didalamnya dengan melakukan pelatihan. Keterkaitan antara pengendalian dengan kinerja peneliti mengambil pendapatnya Stoner dalam Sindoro (1996:255) menyatakan bahwa “ adanya pengendalian dengan harapan suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, disamping itu kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan sehingga pada akhirnya akan mencapai tujuan organisasi yang optimal”.

Pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian merupakan suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam menghasilkan kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2007:169) yaitu : “Pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengendalian merupakan hal yang mutlak diselenggarakan oleh organisasi untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, dengan tujuan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan efektif dan efisien”. Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa fungsi utama dari pengendalian sektor publik ditujukan pada penerapan standar peraturan pekerjaan yang menjadi kewenangan seseorang. Penerapan sistem pengendalian tersebut didasarkan pada kebijakan dan prosedur yang dibangun oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang obyektif.

Teori-teori di atas peneliti gunakan sebagai alat analisis dengan alasan bahwa teori-teori tersebut alat ukurnya sesuai dengan karakteristik masalah yang terjadi atau yang ada di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, dan oleh karena menurut peneliti teori tersebut sangat tepat digunakan pada penelitian ini. Berdasarkan uraian di atas, selanjutnya untuk memfokuskan penelitian ini maka disusun paradigma berpikir penelitian sebagai berikut :

**Dimensi Pengembangan**

**Sumber Daya Manusia**

**(Nawawi, 2005:52)**

1. Menghargai perbedaan kemampuan
2. Memberikan kesempatan berprestasi
3. Memberikan peluang pengembangan diri
4. Menumbuhkan dan mengembangkan kerjasama
5. Memberikan perlakuan yang sama

**Prinsip Pengendalian**

**(Sadler dalam Fauzi, 2004:37)**

1. Prinsip Tujuan
2. Prinsip Persesuaian
3. Prinsip Pertanggungjawaban
4. Prinsip Jenjang
5. Prinsip Rentang Kendali
6. Prinsip Spesialisasi
7. Prinsip Definisi

**Faktor Kinerja Pegawai**

**(Mangkunegara, 2005:75)**

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Keandalan
4. Sikap

Sedarmayanti (2001:15)

Siagian (2007:169)

Stoner dalam Sindoro (1996:255)

Gambar 2.2.

Paradigma Berpikir Penelitian

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan paradigma berpikir penelitian di atas, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

* + - 1. Pengembangan sumber daya manusia, pengendalian dan kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sudah dilaksanakan dengan baik.
      2. Pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
      3. Pengembangan sumber daya manusia diukur melalui dimensi menghargai perbedaan kemampuan, memberikan kesempatan berprestasi, memberikan peluang pengembangan diri, menumbuhkan dan mengembangkan kerjasama dan memberikan perlakuan yang sama besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
      4. Pengendalian diukur melalui prinsip tujuan, prinsip persesuaian, prinsip pertanggungjawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, prinsip spesialisasi, dan prinsip definisi besar besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

**BAB III**

**OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

* 1. **Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dimaksudkan untuk memperoleh gambaran, kondisi umum dan karakteristik yang akan diteliti sebagai bagian dari instrumen penelitian. Adapun obyek penelitiannya adalah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

* + 1. **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Provinsi Jawa Barat dengan luas sekitar 39.629 km2 memiliki curah hujan tahunan rata-rata paling tinggi diantara Provinsi di Indonesia yaitu berkisar antara 2000-4000 mm dan mempunyai potensi sumber daya air khususnya air permukaan mencapai rata-rata 48 Milyar m3 pertahun dalam kondisi normal. Dari potensi tersebut sampai dengan saat ini baru dimanfatkan sekitar 50% atau 24 Milyar m3 pertahun, sedangkan sisanya masih terbuang ke laut. Potensi sumber daya air tersebut mengalir pada sekitar 3.277 buah sungai induk dan anak-anak sungainya, tersebar di 5 (lima) wilayah kerja Balai PSDA (Pendayagunaan Sumber Daya Air), sekitar 35,9 Milyar m3 per tahun (75 %) dari jumlah potensi tersebut mengalir pada 2.046 buah sungai (40 DPS) yang secara geografis lintas Kabupaten/Kota, sedangkan sisanya yaitu 12,1 Milyar m3 pertahun (25 %) berada pada 1.231 buah sungai (241 DPS) yang masing-masing mengalir pada satu Kabupaten/Kota. Selain sumber daya air alami, Jawa Barat juga memiliki situ-situ dan waduk-waduk buatan. Tidak kurang dari 20 waduk mempunyai kapasitas tampung lebih dari 6,8 Milyar M3, diantaranya 3 waduk dibangun pada Sungai Citarum yaitu Waduk Saguling, Waduk Cirata, dan Waduk Juanda. Ketiga waduk tersebut mempunyai daya tampung total mencapai 5,83 Milyar m3.

Sedangkan situ/danau dan embung di Jawa Barat sebagian dibangun pada zaman Pemerintahan Belanda. Sampai tahun 2008 tidak kurang dari 617 buah situ telah terinventarisasi. Sesuai dengan karakteristik Sumber Daya Air dan mengacu terhadap kewenangan Provinsi sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000, Pengelolaan Sumber Daya Air dapat dikelompokan dalam 8 (Delapan) Substansi, yaitu :

1. Pengelolaan prasarana pengamanan sungai;
2. Pengelolaan prasarana pengendali banjir dan penanggulangan daya rusak air;
3. Pengelolaan prasarana pengamanan pantai, muara dan delta;
4. Pengelolaan waduk dan situ;
5. Pengelolaan jaringan irigasi;
6. Pengelolaan prasarana penyediaan jaringan air baku;
7. Pengelolaan kualitas air dan pengendalian pencemaran;
8. Pengelolaan jaringan hidrologi.
   * 1. **Tujuan dan Sasaran**

Dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebagaimana tersebut di atas, maka dalam implementasinya pengelolaan sumber daya air di Jawa Barat perlu diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang Iebih operasional sebagai penjabaran dari visi dan misi tersebut. Tujuan dan Sasaran tersebut adalah sebagai berikut :

1. **Tujuan**
2. Terciptanya kerjasama yang sehat antara pemerintah, pengusaha, dan masyarakat dalam pengelolaan SDA.
3. Meningkatnya kepercayaan dan peran serta masyarakat dalam pengelolaan SDA.
4. Meningkatnya pemanfaatan SDA, kualitas air dan lingkungan hidup.
5. Terkendalinya daerah produksi dan permukiman dari bahaya banjir dan bencana alam.
6. Meningkatnya kualitas aparat yang bersih dan bertanggungjawab.
7. Tercapainya tingkat pelayanan dan intensitas tanam daerah pertanian yang optimal.
8. Tersedianya air dalam jumlah dan kualitas yang memadai.
9. Meningkatnya kapasitas prasarana, sistem jaringan yang efektif dan efisien.
10. **Sasaran**

Sasaran pada dasarnya adalah merupakan penjabaran dari tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu lebih pendek. Untuk mencapai tujuan di atas, maka disusun sasaran tahunannya sebagai berikut :

1. Terciptanya keterpaduan, pengelolaan melalui kerjasama antar lembaga.
2. Terwujudnya pembaharuan peraturan perundangan.
3. Meningkatnya investasi dan peran serta masyarakat dalam pengelolaan SDA.
4. Meningkatnya pengawasan, pengendalian pemanfaatan air dan sumber air.
5. Meningkatnya pengembangan waduk, danau, situ dan penampung air lainnya.
6. Meningkatnya pengendalian kualitas air dan pengamanan daerah sempadan.
7. Meningkatnya prasarana pengedalian banjir dan abrasi pantai.
8. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi O&P prasarana pengendali banjir.
9. Meningkatnya aktifitas pembinaan pegawai.
10. Meningkatnya keterbukaan dan transparansi dalam setiap kegiatan.
11. Meningkatnya O&P jaringan irigasi dan drainase.
12. Meningkatnya efisiensi penggunaan air ditingkat tersier.
13. Tersusunnya perencanaan pemanfaatan sumber daya air yang terpadu
14. Terlaksananya pembangunan dan perbaikan prasarana secara konsisten
15. Terlaksananya rehabilitasi dan peningkatan fungsi prasarana SDA yang sudah ada.
16. Menciptakan sistem jaringan baru yang lebih efisien.

Untuk mencapai visi dan misi di atas, ada beberapa faktor yang menjadi kunci keberhasilan dalam operasionalnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Dinas, yaitu diantaranya :

1. Adanya keseimbangan antara ketersediaan air yang dapat dimanfaatkan dengan kebutuhan yang diminta konsumen.
2. Adanya dukungan pemerintah pusat dalam upaya daerah untuk menggali potensi yang ada di daerah.
3. Adanya perencanaan berdasarkan kesepakatan seluruh masyarakat yang berkepentingan (*stakeholders*) yang ditetapkan dengan kekuatan hukum.
4. Adanya komitmen baik dari pemerintah maupun masyarakat Jawa Barat tentang perlunya menjaga kelestarian sumber daya air dan prinsip pemanfaat wajib bayar.
5. Tersedianya database yang lengkap dan akurat, serta sistem informasi yang efektif dan efisien.
6. Adanya koordinasi yang efektif dalam setiap upaya pemecahan masalah.
7. Tersedianya SDM yang jujur dan professional
   * 1. **Kebijakan dan Program Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air**

Dengan memperhatikan sumber daya serta keadaan lingkungan yang dihadapi, cara untuk mencapai tujuan dan sasaran di atas, secara konsisten disusun dalam bentuk kebijakan-kebijakan, program, dan kegiatan-kegiatan yang relevan serta merupakan rencana menyeluruh dan terpadu. Kebijaksanaan pada dasarnya merupakan ketentuan yang telah disepakati dan ditetapkan oleh pemerintah untuk dijadikan pedoman, pegangan, dan petunjuk bagi instansi pelaksana. Pada dua jenis kebijaksanaan yang perlu dipedomani dalam pengelolaan sumber daya air, yaitu kebijaksanaan nasional dan kebijaksanaan daerah (*regional*) sebagaimana diuraikan dibawah ini.

Menjaga konsistensi dan keberlanjutan pembangunan seraca keseluruhan dengan mengacu kepada UU No. 25 Tahun 2000 tentang Propenas dan Rancangan Kebijakan Sumber Daya Air (SDA) Nasional, maka kebijaksanaan Nasional lebih difokuskan terhadap :

* 1. Pelestarian sumber daya air, pengendalian kualitas air, serta perlindungan sumber daya air.
  2. Pemenuhan kebutuhan pokok penduduk akan air dan menunjang penyediaan kebutuhan pangan.
  3. Pengamanan kawasan banjir dan bencana alam, serta pemulihan ekosistem.
  4. Pembagian air antar sektor dan antar wilayah, pemberian nilai air, dan pengaturan air.
  5. Pemberdayaan dan Peningkatan Peran Masyarakat, Swasta dan Pemerintah
  6. Peningkatan Keterbukaan dan Ketersediaan data dan informasi.

Kebijakan pengelolaan sumber daya air dengan jangkauan sampai 10 tahun mendatang berpedoman pada kebijakan Pemerintah Daerah yang tertuang dalam Pola Dasar Pembangunan Daerah 2001-2010, serta melalui pentahapan kegiatan sesuai Program Pembangunan Daerah 2001-2005 dan Rencana Pembangunan Tahunan Daerah 2001. Hal lain yang menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya air di Jawa Barat sebagaimana dalam penentuan visiDan Misi yaitu berpedoman pada Perda No. 1 Tahun 2001 tentang Rencana Strategis Provinsi Jawa Barat.

Terhadap Pola Dasar Pembangunan Daerah, pengelolaan sumber daya air secara langsung dan tidak langsung mendukung 5 langkah strategi dari 24 strategi kebijakan daerah dari yaitu :

1. Meningkatkan mutu pelayanan publik melalui peningkatan kualitas aparat dan prasarana pelayanan publik.
2. Meningkatkan peran serta masyarakat dan swasta dalam pembangunan, melalui pengembangkan pola kerjasama dan iklim yang kondusif bagi terciptanya kemitraan pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pembangunan
3. Meningkatkan mutu dan memelihara keberlanjutan lingkungan hidup, melalui :

* Peningkatkan pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya air secara optimal.
* Peningkatan pengendalian konversi lahan irigasi teknis ke non pertanian
* Pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup.
* Peningkatkan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan melalui sosialisasi berbagai peraturan yang berkenaan dengan lingkungan serta pelibatan partisipasi masyarakat dalam setiap proses pembangunan

1. Mengembangkan kegiatap ekonomi dan memanfaatkan sumber daya air secara optimal dan ramah lingkungan meliputi agribisnis dan industri parawisata.
2. Memberikan dukungan infrastruktur dan fasilitas penunjang yang memadai melalui peningkatkan kapasitas suplai air baku pada jaringan irigasi, sungai dan situ, guna menunjang kegiatan pertanian, industri dan permukiman.

Sedangkan terhadap Program Pembangunan Daerah, pengelolaan sumber daya air secara langsung dan tidak langsung mendukung keberhasilan 5 dari 14 rumusan program yaitu :

1. Pengembangan agribisinis bidang pertanian.
2. Pengembangan pertambangan dan energi khususnya mengenai pengembangan, pengendalian dan pengawasan galian golongan C dari sumber air dan pengembangan mikrohidro untuk menunjang pengembangan listrik pedesaan.
3. Pengembangan sumber daya air sebagai prasarana pariwisata.
4. Pengembangan tata ruang dan lingkungan hidup bidang pengembangan data dan informasi, peningkatan efisiensi pemanfaatan, serta konservasi dari pelestarian sumber daya air.
5. Pengembangan infrastruktur bidang penyediaan air baku serta pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi.

Untuk menunjang kebijakan-kebijakan di atas, sesuai dengan potensi daerah yang ada, disusun 6 (enam) Strategi atau Kebijaksanaan Operasional sebagaimana tersebut dibawah ini. Strategi pada dasarnya adalah langkah-langkah konseptual dan komprehensif untuk memperlancar dan mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Berdasarkan kondisi yang digambarkan sebagai hasil analisis lingkungan sebagaimana dijelaskan di atas, ke enam strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengelolaan kualitas air dan perlindungan sumber daya air.
2. Meningkatkan kapasitas dan mengoptimalkan fungsi sarana dan prasarana sesuai hasil studi dan teknologi.
3. Meningkatkan kegiatan sosialisasi untuk mengurangi kerusakan dan daya rusak air.
4. Meningkatkan kualitas SRM yang ada dengan memanfaatkan Perguruan Tinggi/Pusdiktek/Puslitbang
5. Memberdayakan Iembaga koordinasi untuk mengurangi konflik kepentingan dalam rangka pemenuhan kebutuhan air,
6. Meningkatkan peran serta masyarakat dan Kemitraan dengan swasta dalam pengelolaan SDA.

Program dinas merupakan suatu proses bagi penentuan jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan suatu perencanaan Rencana strategis. Program kerja merupakan penjabaran dari kebijakan sebagai arah dan strategi untuk pencapaian tujuan dan sasaran adapun program prioritas secara oprasional pengelolaan sumber daya air Jawa Barat juga berpedoman pada pedoman oprasional yang tertuang dalam kebijakan regional dan relevan dengan kebijakan di atas, maka pelaksanaan pengelolaan sumber daya air Jawa Barat disusun dalam 10 (sepuluh) program sebagai berikut :

1. Program pengelolaan prasarana pengamanan dan pendayagunaan sungai
2. Program pengelolaan prasarana pengendali banjir dan penanggulangan daya rusak air
3. Program pengelolaan prasarana pengamanan dan pendayagunaan pantai, muara dan delta
4. Program pengelolaan Waduk dan Situ
5. Program pengelolaan jaringan irigasi
6. Program pengelolaan jaringan air baku
7. Program pengelolaan jaringan hidrologi
8. Program pengelolaan Kualitas air dan pengendalian pencemaran
9. Program pemberdayaan masyarakat dan kemitraan swasta
10. Program pengembangan kelembagaan dan peningkatan sumber daya manusia.
    * 1. **Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja**

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang Sumber Daya Air berdasarkan azas otonami, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan sumber daya air;
2. Pembinaan pelaksanaan teknis di bidang sumber daya air yang meliputi, pembinaan perekayasaan, pembinaan konstruksi, pembinaan operasi dan pemeliharaan, serta pembinaan pemanfaatan sumber daya air;
3. penyediaan fasilitasi dan sistem investasi pengusahaan sumber daya air;
4. pemberian saran pertimbangan teknis pemanfaatan air dan sumber air serta pelaksanaan pelayanan umum di bidang pengelolaan sumber daya air;
5. fasilitasi pelaksanaan pengalolaan sumber daya air;
6. pengawasan, pengendalian dan evaluasi pengelolaan sumber daya air;
7. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan, tugas dan fungsinya;
8. penyelenggaraan tugas-tugas kesekretariatan.
9. **Kepala Dinas**

Kepala Dinas mempunyai tugas pokok merumuskan, menetapkan memimpin, mengkordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tugas pokok dinas serta mengkoordinasikan dan membina UPTD. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Kepala Dinas mempunyai fungsi :

1. Perumusan, penetapan, pengaturan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan teknis-teknis di bidang rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan; bina manfaat;
2. Penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan teknis teknis bidang rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat;
3. Penyelenggaraan fasilitasi urusan bidang pengelolaan sumber daya air meliputi rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat;
4. Penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama dalam rangka tugas pokok dan fungsi Dinas;
5. Penyelenggaraan koordinasi dan pembinaan UPTD.

Rincian Tugas Kepala Dinas :

1. Memimpin, membina dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokok fungsi dinas;
2. Menetapkan kebijakan teknis Dinas sesuai dengan kebijakan umum;
3. Menetapkan program kerja dan rencana pembangunan bidang pengelolaan sumber daya air;
4. Menyelenggarakan fasilitasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan program kesekretariatan, rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat;
5. Memberikan saran pertimbangan dan rekomendasi kepada Gubernur mengenai pengelolaan sumber daya air sebagai kebijakan umum;
6. Menyelenggarakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi dan lembaga terkait lainnya untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan Dinas;
7. Mengkoordinasikan penyusunan, evaluasi dan pelaporan serta Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (LAKIP), LKPJ dinas yang meliputi kesekretariatan, bidang rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat;
8. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
9. Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan tugas di Kabupaten/Kota;
10. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
11. Menyelenggarakan koordinasi dan membina UPTD.
12. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.
13. **Sekretariat**

Sekretariat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan koordinasi perencanaan dan program Dinas, menyelenggarakan perencanaan dan program, pengelolaan keuangan, kepegawaian, dan umum. Dalam menyelenggarakan tugas ini, Sekretariat mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan koardinasi perencanaan dan program dinas;
2. Penyelenggaraan pengkajian perencanaan dan program kesekretariatan;
3. Penyelenggaraan pengelolaan urusan Keuangan, kepegawaian dan umum.

Rincian Tugas Sekretariat :

1. Menyelenggarakan pengkajian dan koordinasi perencanaan, program dinas;
2. Menyelenggarakan pengkajian perencanaan dan program kesekretariatan;
3. Menyelenggarakan pengkajian rencana strategis, laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), LPPD dan LKPJ;
4. Menyelenggarakan pengelolaan administrasi keuangan;
5. Menyelenggarakan pengkajian anggaran belanja;
6. Menyelenggarakan pengendalian administrasi belanja;
7. Menyelenggarakan pengelolaan administrasi kepegawaian;
8. Menyelenggarakan penatausahaan, kelembagaan dan ketatalaksanaan;
9. Menyelenggarakan pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
10. Menyelenggarakan penyusunan bahan rancangan pendokumentasian perundang-undangan, pengelolaan perpustakaan, protokol dan hubungan masyarakat;
11. Menyelenggarakan pengelolaan naskah dinas dan kearsipan;
12. Menyelenggarakan pembinaan jabatan fungsional;
13. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
14. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
15. Menyelenggarakan penyusunan evaluasi dan laporan sekretariat;
16. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Sekretariat membawahkan :

* 1. Subbagian Perencanaan dan Program;
  2. Subbagian Keuangan;
  3. Subbagian Kepegawaian dan Umum.

Subbagian Perencanaan dan Program mempunyai tugas pokok melaksanakan koordinasi perencanaan dan penyusunan program. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Subbagian Perencanaan dan Program mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan perencanaan dan program sekretariat;
2. Pelaksanaan penyusunan bahan penyelenggaraan koordinasi perencanaan dan program dinas yang meliputi bidang rekayasa teknik; konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat, serta perencanaan pengelolaan sumber daya air regional;
3. Pelaksanaan penyusunan bahan hasil koordinasi perencanaan dan program dinas yang meliputi bidang rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat, serta perencanaan pengelolaan sumber daya air regional;
4. Pelaksanaan pengkoordinasian perencanaan dan program UPTD.

Rincian Tugas Subbagian Perencanaan dan Program :

1. Melaksanakan penyusunan progran kerja Subbagian Perencanaan dan Program;
2. Melaksanakan penyusunan perencanaan dan program sekretaiiat;
3. Melaksanakan koordinasi penyusunan perencanaan dan program dinas yang menputi bidang rekayasa teknik, konstruksi, operasi dan pemeliharaan, bina manfaat, serta perencanaan pengelolaan sumber daya air regional;
4. Melaksanakan penyusunan bahan perencanaan umum bidang sumber daya air, meliputi kebijakan sumber daya air, kebijakan pengelolaan surnber daya air regional, pola dan rencana pengelalaan sumber daya air tiap wilayah sungai;
5. Melaksanakan penyusunan bahan rencana strategis, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerinatah (LAKIP), LPPD dan LKPJ;
6. Melaksanakan pengelolaan sistem informasi bidang pengelolaan sumber daya air;
7. Melaksanakan penyusunan bahan ''evaluasi dan laporan kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Program;
8. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbanyan pengambilan kebijakan;
9. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait;
10. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Subbagian Keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan di lingkungan dinas. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Subbagian Keuangan mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan rencana anggaran belanja langsung dan tidak langsung dinas;
2. Pelaksanaan dan koordinasi pengelolaan teknis administrasi keuangan bidang;
3. Pelaksanaan koordinasi pengelolaan keuangan pada UPTD.

Rincian Tugas Subbagian Keuangan :

1. Melaksanakan penyusunan perencanaan dan program kerja Subbagian Keuangan
2. Melaksanakan penyusunan bahan dan penyiapan anggaran Dinas;
3. Melaksanakan pengadministrasian dan pembukuan keuangan Dinas;
4. Melaksanakan penyusunan pembuatan daftar gaji dan tunjangan daerah serta pembayaran lainnya;
5. Melaksanakan perbendaharaan keuangan;
6. Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan administrasi keuangan;
7. Melaksanakan penatausahaan belanja langsung dan belanja tidak langsung dinas dan UPTD;
8. Melaksanakan verifikasi keuangan;
9. Melaksanakan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan penyiapan bahan pertanggung jawaban keuangan;
10. Melaksanakan dan koordinasi penyusunan bahan evaluasi dan pelaporan administrasi keuangan;
11. Melaksanakan pengendalian administrasi perjalanan dinas pegawai;
12. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
13. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi,
14. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Subbagian kepegawaian dan Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, ketatalaksanaan, umum dan perlengkapan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Subbagian Kepegawaian dan Umum mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan penyelenggaraan mutasi, pengembangan karir, kesejahteraan dan disiplin pegawai, dan pengelalaan administrasi kepegawaian lainnya;
2. Pelaksanaan penyusunan bahan penyelenggaraan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan rumah tangga;
3. Pelaksanaan administrasi, dokumentasi peraturan perundang ­undangan, kearsipan dan perpustakaan;
4. Pelaksanaan tugas kehumasan dinas;
5. Pengelolaan perlengkapan dinas.

Rincian Tugas Subbagian Kepegawaian dan Umum :

1. Melaksanakan penyusunan perencanaan dan program kerja Subbagian Kepegawaian dan Umum;
2. Melaksanakan penyusunan, pengolahan data kepegawaian;
3. Melaksanakan pengusulan gaji berkala dan peningkatan kesejahteraan pegawai dan jabatan di lingkungan Dinas;
4. Melaksanakan penyiapan dan pengusulan pensiun pegawai, peninjauan masa kerja dan pemberian penghargaan serta tugas/ijin belajar, pendidikan/pelatihan kepemimpinan teknis dan fungsional;
5. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan disiplin pegawai;
6. Melaksanakan penyiapan bahan pengembangan karir dan mutasi serta pemberhentian pegawai;
7. Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan kelembagaan dan ketatalaksanaan kepada unit kerja di lingkungan Dinas;
8. Melaksanakan penyusunan bahan rancangan dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan;
9. Melaksanakan penerimaan, pendistribusian dan pengiriman surat-surat/ naskah dinas dan arsip serta pengelolaan perpustakaan;
10. Melaksanakan penggandaan naskah dinas;
11. Melaksanakan urusan keprotokolan dan penyiapan rapat-rapat dinas;
12. Melaksanakan pengelolaan hubungan masyarakat, pendokumentasian;
13. Melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana, pengurusan rumah tangga, pemeliharaan/ perawatan lingkungan kantor, kendaraan dan asset lainnya serta ketertiban, keindahan dan keamanan kantor;
14. Melaksanakan penyusunan bahan evaluasi dan laporan kegiatan Subbagian Kepegawaian dan Umum;
15. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian pada UPTD;
16. Melaksanakan pembinaan jabatan fungsional dinas dan UPTD;
17. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
18. Melaksanakan pembinaan jabatan fungsional dinas dan UPTD;
19. Melaksanakan koordinasi dengan Unit Kerja terkait;
20. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
21. **Bidang Perekayasa Teknik**

Bidang Rekayasa Teknik mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitasi rekayasa teknik. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Bidang Rekayasa Teknik mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan teknis rekayasa teknik;
2. Penyelenggaraan pengkajian bahan fasilitasi rekayasa teknik;
3. Penyelenggaraan fasilitasi bidang rekayasa teknik.

Rincian Tugas Bidang Rekayasa Teknik :

1. Menyelenggarakan penyusunan program kerja Bidang Rekayasa Teknik;
2. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi penyusunan pedoman dan supervisi bidang Rekayasa Teknik;
3. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi survey;
4. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi desain irigasi;
5. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi desain sungai, danau, waduk dan pantai;
6. Menyelenggarakan fasilitasi rekayasa teknik;
7. Menyelenggarakan pengkajian bahan koordinasi penyelenggaraan bidang rekayasa teknik;
8. Menyelenggarakan koordinasi UPTD;
9. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
10. Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan tugas di Kabupaten/Kota;
11. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
12. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Bidang Rekayasa Teknik membawahkan :

1. Seksi Survey;
2. Seksi Desain Irigasi;
3. Seksi Desain Sundawapan.

Seksi Survey mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi survey. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Survey mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi survey.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan survey;

Rincian Tugas Seksi Survey :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Survey;
2. Melaksanakan pengelolaan data survey dan investigasi;
3. Melaksanakan kegiatan studi kelayakan, investigasi dan survey;
4. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis survey dan investigasi;
5. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria survey;
6. Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas seksi survey;
7. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
8. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
9. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Desain Irigasi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi desain irigasi. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Desain Irigasi mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi desain irigasi.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan desain irigasi;

Rincian Tugas Seksi Desain Irigasi:

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Desain Irigasi;
2. Melaksanakan pengelolaan data desain irigasi;
3. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis desain irigasi;
4. Melaksanakan penyusunan bahan dan melaksanakan amdal jaringan irigasi;
5. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria desain irigasi;
6. Melaksanakan monitoring dan evaluasi seksi desain irigasi;
7. Melaksanakan fasilitasi bantuan teknik desain irigasi;
8. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
9. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
10. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Desain Sundawapan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi desain sungai, danau, waduk dan pantai. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Desain Sundawapan mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan, fasilitasi desain sungai, danau, waduk dan pantai.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan desain sungai, danau, waduk dan pantai;

Rincian Tugas Seksi pesain Sundawapan :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Desain Sungai, Danau, Waduk dan Pantai;
2. Melaksanakan pengelolaan data desain sungai, danau, waduk dan pantai;
3. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis desain sunpai, danau, waduk dan pantai;
4. Melaksanakan penyusunan bahan dan melaksanakan amdal sungai, danau, waduk dan pantai;
5. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria desain sungai, danau, waduk dan pantai;
6. Melaksanakan fasilitasi bantuan teknik desain sungai, danau, waduk dan pantai;
7. Melaksanakan monitoring dan evalausi Seksi Desain Sundawapan;
8. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbannan pengambilan kebijakan;
9. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
10. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.
11. **Bidang Konstruksi**

Bidang Konstruksi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitasi konstruksi. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Bidang Konstruksi mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan teknis konstruksi;
2. Penyelenggaraan pengkajian bahan fasilitasi konstruksi;
3. Penyelenggaraan fasilitasi bidang konstruksi.

Rincian Tugas Bidang Konstruksi :

1. Menyelenggarakan penyusunan program kerja Bidang Konstruksi;
2. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi penyusunan pedoman dan supervisi Bidang Konstruksi;
3. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi konstruksi irigasi;
4. Menyelenggarakan konstruksi jaringan irigasi khusus.
5. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi konstruksi sundawapan;
6. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi tata teknik;
7. Menyelenggarakan fasilitasi konstruksi;
8. Menyelenggarakan pengkajian bahan koordinasi penyelenggaraan bidang konstruksi;
9. Menyelenggarakan koordinasi UPTD;
10. Melaksanakan monitoring dan evalausi Bidang Konstruksi;
11. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
12. Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan tugas di Kabupaten/Kota;
13. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi,
14. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Bidang Konstruksi membawahkan :

* 1. Seksi Konstruksi Irigasi
  2. Seksi Konstruksi Sundawapan
  3. Seksi Tata Teknik

Seksi Konstruksi Irigasi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi konstruksi irigasi. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Konstruksi Irigasi mempunyai fungsi :

1. Pelaksamaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi konstruksi irigasi.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan konstruksi irigasi;

Rincian Tugas Seksi Konstruksi Irigasi :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Konstruksi Irigasi;
2. Melaksanakan pengelolaan data konstruksi irigasi;
3. Melaksanakan panyusunan bahan pembinaan teknis konstruksi irigasi;
4. Melaksanakan konstruksi jaringan irigasi khusus.
5. Melaksanakan fasilitasi bantuan teknik rehabilitasi dan pembangunan jaringan irigasi;
6. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Konstruksi Irigasi;
7. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
8. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
9. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Konstruksi Sundawaaan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan. fasilitasi konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Konstruksi Sundawapan mempunyai fungsi :

* 1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai.
  2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai;

Rincian Tugas Seksi Konstruksi Sundawapan:

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Konstruksi Sundawapan;
2. Melaksanakan pengelolaan data konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai;
3. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai;
4. Melaksanakan konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai khusus,
5. Melaksanakan fasilitasi bantuan teknik rehabilitasi dan pembangunan jaringan sungai, danau, waduk dan pantai;
6. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Konstruksi Sundawapan;
7. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
8. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
9. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Tata Teknik mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi tata teknik. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Tata Teknik mempunyai fungsi :

1. Penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi tata teknik.
2. Penyusunan dan pengolahan data kegiatan tata teknik;

Rincian Tugas Seksi Tata Teknik:

1. Melaksanakan penyusunan menyusun program kerja Seksi Tata Teknik;
2. Melaksanakan pengelolaan data tata teknik;
3. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria konstruksi irigasi dan konstruksi sungai, danau, waduk dan pantai;
4. Melaksanakan sosialisasi pembinaan teknis tata teknik;
5. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Tata Teknik;
6. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
7. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
8. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.
9. **Bidang Operasi dan Pemeliharaan**

Bidang Operasi dan Pemeliharaan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitasi operasi dan pemeliharaan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Bidang Operasi dan Pemeliharaan mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan operasi dan pemeliharaan;
2. Penyelenggaraan pengkajian bahan fasilitasi operasi dan pemeliharaan;
3. Penyelenggaraan fasilitasi bidang operasi dan pemeliharaan;

Rincian Tugas Bidang Oparasi dan Pemeliharaan:

1. Menyelenggarakan penyusunan program kerja Bidang Operasi dan Pemeliharaan;
2. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi penyusunan pedoman dan supervisi Bidang Operasi dan Pemeliharaan;
3. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi operasi;
4. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi pemeliharaan;
5. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi bencana alam sumber daya air;
6. Menyelenggarakan fasilitasi operasi dan pemeliharaan;
7. Menyelenggarakan pengkajian bahan koordinasi penyelenggaraan bidang operasi dan pemeliharaan;
8. Menyelenggarakan koordinasi UPTD;
9. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan Bidang Operasi dan Pemeliharaan;
10. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
11. Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan tugas di Kabupaten/Kota;
12. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
13. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Bidang Operasi dan Pemeliharaan membawahkan :

* 1. Seksi Operasi;
  2. Seksi Pemeliharaan;
  3. Seksi Bencana Alam SDA.

Seksi Operasi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi operasi. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Operasi mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi operasi
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan operasi;

Rincian Tugas Seksi Operasi:

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Operasi;
2. Melaksanakan pengelolaan data operasi jaringan irigasi, dan sumber air;
3. Melaksanakan penyusunan bahan kebijakan pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi;
4. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria operasional jaringan irigasi dan sumber air;
5. Melaksanakan sosialisasi pembinaan teknis operasi jaringan irigasi dan sumber air;
6. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis kerjasama pengelolaan jaringan irigasi;
7. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Operasi;
8. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
9. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
10. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Pemeliharaan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pemeliharaan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Pemeliharaan mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pemeliharaan.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan pemeliharaan;

Rincian Tugas Seksi Pemeliharaan:

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Pemeliharaan;
2. Melaksanakan pengelolaan data; jaringan irigasi dan sumber air;
3. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria pemeliharaan jaringan irigasi dan sumber air;
4. Melaksanakan sosialisasi pembinaan teknis pemeliharaan jaringan irigasi dan sumber air;
5. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Pemeliharaan;
6. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
7. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
8. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Bencana Alam SDA mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pengelolaan bencana alam sumber daya air. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Bencana Alam SDA mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pengelolaan bencana alam sumber daya air.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan pengelolaan bencana alam sumber daya air;

Rincian Tugas Seksi Bencana Alam SDA :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Bencana Alam SDA;
2. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria pengelolaan bencana alam SDA;
3. Melaksanakan penyusunan bahan dan melaksanakan pengelalaan bencana alam SDA;
4. Melaksanakan sosialisasi pembinaan teknis pengelolaan bencana alam SDA;
5. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Bencana Alam SDA;
6. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
7. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
8. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.
9. **Bidang Bina Manfaat**

Bidang Bina Manfaat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitasi bina manfaat. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Bidang Bina Manfaat mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan bina manfaat;
2. Penyelenggaraan pengkajian bahan fasititasi bina manfaat;
3. Penyelenggaraan fasilitasi bidang bina manfaat.

Rincian Tugas Bidang Bina Manfaat :

1. Menyelenggarakan penyusunan program kerja Bidang Bina Manfaat;
2. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi penyusunan pedoman dan supervisi Bidang Bina Manfaat;
3. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi saran teknik;
4. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi pengawasan dan pengendalian;
5. Menyelenggarakan pengkajian bahan fasilitasi kerjasama;
6. Menyelenggarakan fasilitasi bina manfaat;
7. Menyelenggarakan pengkajian bahan koordinasi penyeleraggaraan bidang bina manfaat;
8. Menyelenggarakan koordinasi UPTD;
9. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan Bidang Bina Manfaat;
10. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
11. Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan tugas di Kabupaten/Kota;
12. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
13. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Bidang Bina Manfaat membawahkan :

1. Seksi Saran Teknik;
2. Seksi Pengawasan dan Pengendalian;
3. Seksi Kerjasama.

Seksi Saran Teknik mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi saran teknik. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Saran Teknik mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi saran teknik.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan saran teknik;

Rincian Tugas Seksi Saran Teknik :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Saran Teknik;
2. Melaksanakan penyusunan bahan norma, standar, prosedur, kriteria konservasi dan pendayagunaan sumber daya air;
3. Melaksanakan penyusunan bahan rekomendasi perijinan konservasi dan pendayagunaan sumber daya air;
4. Melaksanakan penyusunan bahan pertimbangan teknis pembuangan limbah ke sumber air, pemanfaatan sumber air, tanah negara, sempadan sumber air, pertambangan bahan galian golongan C pada sumber air;
5. Melaksanakan fasilitasi konservasi dan pendayagunaan sumber daya air kepada masyarakat;
6. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi saran teknik;
7. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
8. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
9. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Pengawasan dan Pengendalian mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pengawasan dan pengendalian. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini Seksi Pengawasan dan Pengendalian mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi pengawasan dan pengendalian;
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan pengawasan dan pengendalian.

Rincian Tugas Seksi Pengawasan dan Pengendalian :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Pengawasan dan Pengendalian;
2. Melaksanakan penyusunan bahan dan melaksanakan pengawasan dan pengendalian konservasi dan pendayagunaan sumber daya air, pembuangan limbah ke sumber air, pemanfaatan sumber air, tanah negara, pertambangan bahan galian golongan C pada sumber air;
3. Melaksanakan sosialisasi pembinaan teknis pengawasan dan pengendalian;
4. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Pengawasan dan Pengendalian;
5. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
6. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
7. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

Seksi Kerjasama mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi kerjasama. Dalam menyelenggarakan tugas pokok ini, Seksi Kerjasama mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis dan fasilitasi kerjasama.
2. Pelaksanaan penyusunan dan pengolahan data kegiatan kerjasama;

Rincian Tugas Seksi Kerjasama :

1. Melaksanakan penyusunan program kerja Seksi Kerjasama;
2. Melaksanakan penyusunan bahan dan melaksanakan kerjasarna pengelolaan, data dan informasi serta pemberdayaan masyarakat lingkungan sumber daya air;
3. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan teknis kerjasama pengelolaan sumber daya air;
4. Melaksanakan fasilitasi penyelesaian konflik sumber daya air;
5. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi Kerjasama;
6. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
7. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
8. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.
9. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Ciliwung-Cisadane**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Ciliwung-Cisadane, meliputi :

* 1. Sub Unit Operasional dan Pemeliharaan Bendung Katulampa Kota Bogor
  2. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kota Bekasi.

1. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno meliputi :

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air Kabupaten Cianjur.

1. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum, meliputi :

* 1. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Bandung
  2. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kota Cimahi.
  3. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Subang dan Kabupaten Indramayu.
  4. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Karawang, dan
  5. Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Bekasi.

1. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung, meliputi :

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Majalengka.

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Kuningan, dan

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Sumedang.

1. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy, meliputi : Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kota Banjar.

1. **Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki**

Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki, meliputi :

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Garut, dan

Sub Unit Pengendalian Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Jaringan Irigasi Kabupaten Ciamis.

1. **Balai Data dan Informasi Sumber Daya Air**
   * 1. **Karakteristik Responden**

#### Karakteristik responden yang ada di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat termasuk Unit Pelayanan Teknis Dinas berjumlah 150 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.1

Karakteristik Responden Pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air

Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | ASEP YADI S | IV/b | Kepala Bidang Konstruksi |
| 2 | Drs. ASEP RAKHMAT S | IV/a | Kepala Seksi Kerjasama pada Bidang Bina Manfaat |
| 3 | NANA NASUHA JUHRI | IV/a | Kepala Bidang Rekayasa Teknik |
| 4 | SULIYANTI ME | IV/a | Kepala Bidang Bina Manfaat |
| 5 | ENDANG KUSNADI | IV/a | Kepala Bidang Operasi Dan Pemeliharaan |
| 6 | DEDY PRIHADHI | III/d | Kepaia Sub Bagian Keuangan |
| 7 | PANDU DWISAPTO D. | III/d | Pelaksana Subbagian Keuangan |
| 8 | HENI LINAWATI | III/d | Pelaksana Bidang Bina Manfaat |
| 9 | RUCHIYAT ZATNIKA | III/d | Kepala Seksi Konstruksi Irigasi |
| 10 | YATNO SUGIATNO | III/d | Kepala Seksi Desain Sungai, Danau, Rawa dan Pantai pada Bidang Rekayasa Teknik |
| 11 | HASYIM DEDDIE SUPRIADI | III/d | Pelaksana Subbagian Keuangan |
| 12 | AGUS ADIATMOKO | III/d | Pelaksana Pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan |
| 13 | SURACHMAN | III/d | Kepala Seksi Operasi pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan |
| 14 | H. MAMAN SUPARMAN | III/d | Kepala Subbagian Kepegawaian Dan Umum |
| 15 | BAMBANG SUMANTRI | III/c | Kepala Seksi Tata Teknik Pada Bidang Konstruksi |
| 16 | UI SUPARDL GM | III/c | Pelaksana Seksi Operasi Pada Bidang Operasi Dan Pemeliharaan |
| 17 | ADUN FADULAH | III/c | Pelaksana Seksi Kerjasama Pada Bidang Bina Manfaat Dinas |
| 18 | YUYUN YUNIARTI | III/c | Pelaksana Seksi Bencana Alam Sumber Daya Air pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan |
| 19 | SITI WAHYUNI | III/c | Pelaksana Bidang Operasi dan Pemeliharaan pada Seksi Bencana Alam |
| 20 | CUCU KOMARIAH | III/c | Pelaksana Subbagian Perencanaan Dan Program |
| 21 | LETY HERLIYATI | III/c | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum |
| 22 | KOKOM KOMARIAH | III/c | Pelaksana Seksi Tata Teknik pada Bidang Konstruksi |
| 23 | ISOM SAEPUDIN | III/c | Pelaksana Subbagian Kepegawaian Dan Umum |
| 24 | ELVAN R. | III/c | Kepala Seksi Irigasi Pada Bidang Rekayasa Teknik |
| 25 | DANY EFFENDI HIDAYAT | III/c | Pelaksana Seksi Operasi pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan |
| 26 | BUSONO | III/c | Kepala Subbagian Perencanaan dan Program pada Sekretariat |
| 27 | SUHANDA | III/b | Pelaksana Subbagian Keuangan |
| 28 | EUIS HARTATI | III/b | Pelaksana Subbagian Keuangan |
| 29 | ADANG | III/b | Peiaksana Pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan |
| 30 | ELIN HERLINA | III/b | Pelaksana Seksi Operasi Pada Bidang Operasi Dan Pemeliharaan |
| 31 | BAMBANG KUSNADI | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian Dan Umum Pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 32 | HERSUKMAN | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 33 | IDUN | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum |
| 34 | BAMBANG IMANUDIN | III/b | Pelaksana Subbagian Perencanaan dan Program |
| 35 | MARIANY ISWARA | III/b | Perencana Pertama pada Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 36 | MAMAN RASMAN | III/b | Pelaksana Subbagian Keuangan pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 37 | BUDIANA | III/b | Pelaksana Subbagian Keuangan pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 38 | LILIS NURNANINGSIH | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 39 | ADJI BRATAKUSUMA | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 40 | KOMARIAH | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 41 | HENY SRI HERMINA | III/b | Pelaksana Subbagian Keuangan pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 42 | DARMADI | III/b | Pelaksana Seksi Desain Sungai, Danau, Rawa dan Pantai pada Bidang Rekayasa Teknik |
| 43 | YULI RIZAL | III/b | Pelaksana Seksi Survey pada Bidang Rekayasa Teknik Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 44 | NANDANG MUNANDARSH | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian dan Umum Pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 45 | ONDO SUPANDI | III/b | Pelaksana Subbagian Kepegawaian Dan Umum Pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 46 | DENI SUPRIYATNA | III/a | Pelaksana Subbagian Kepegawaian Dan Umum Pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 47 | SHITA ANDRIYANI | III/a | Pelaksana Pada Subag Perencanaan Dan Program |
| 48 | SUTRISNO | II/a | Pelaksana Subbagian Perencanaan dan Program pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 49 | SUPENDI | I/d | Pelaksana Subbagian Perencanaan dan Program pada Sekretariat Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sebanyak 49 orang yang terdiri dari bagian perencanaan dan program, bagian keuangan, bagian kepegawaian dan umum, bidang rekayasa teknik, bidang konstruksi, bidang operasi dan pemeliharaan dan bidang bina manfaat.

Tabel 3.2

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | HELMI FAIZAL | IV/a | Kepala Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Pada PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 2 | DIDIN SYAMSUDIN | IV/a | Kepala Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 3 | RIFAI BASUNI | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 4 | RIZALI | III/d | Kepala Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 5 | DEDI PRIADI | III/c | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 6 | HIDAYAT | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 7 | MAMAT ROKHMAT | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 8 | MULYATI RESMI | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 9 | TRI NURLESTARI | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung -Cisadane Daya Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 10 | YUDI SUGIAMAN | III/b | Pelaksana Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung Cisadane Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 11 | RADEN HERY HERMAWAN | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 12 | YESSIE LEGINAWATI | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 13 | RISA SURYANINGSIH | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 14 | YULIANTI JUHENDAH | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wiiayah Sungai Ciliwung-Cisadane |
| 15 | ERWIN SETIYADI | III/a | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane Pada PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 16 | KARYANA | II/d | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane sebanyak 16 orang.

Tabel 3.3

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | TATANG TJAHYANA | IV/b | Kepala Balaipendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 2 | ADE RUKMANA | III/d | Kepala Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadane-Cibareno Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 3 | TRI SUPRIJONO | III/d | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea- Cimandiri |
| 4 | NOER RAHMANI H. | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea -Cibareno Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 5 | DEDI YAHDIMAN | III/d | Kepala Seksi Desain Sungai, Danau, Rawa Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea Cibareno Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 6 | AGUS WAHYAR | III/d | Kepala Seksi Kontruksi Sungai, Danau, Rawa Dan Pantai Pada Bidang Kontuksi Dinas Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea Cibareno Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 7 | ENOH | III/c | Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cimandiri |
| 8 | HERDI SUDARMANSYAH | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cimandiri |
| 9 | NONO SURANA | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cikuningan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air |
| 10 | SUKARSIH AR | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cimandiri |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno sebanyak 10 orang.

Tabel 3.4

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Citarum Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | R.YEYEH SETIADI. | IV/a | Kepala Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 2 | TEDDY MARYADI | IV/a | Kepala Seksi Irigasi pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 3 | LIA FAUZIAH | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 4 | MAS EDI SUHENDI | III/d | Kepala Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 5 | TATANG SETIAWAN | III/c | Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Pada Seksi Pemeliharaan Dan Perbaikan Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah |
| 6 | SRI REJEKI D | III/c | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Pada Seksi Operasi Dan Pengolahan Data Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah |
| 7 | SUKAYAT | III/c | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Pada Seksi Pengendalian Dan Pengamanan Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah |
| 8 | MEIZAR | III/c | Pelaksana Seksi Pemeliharaan Dan Perbaikan Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air  Provinsi Jawa Barat |
| 9 | MUMU TALIMUDIN | III/b | Peiaksana Seksi Pemeliharaan Dan Perbaikan Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 10 | YETI MARYATI | III/b | Pelaksana Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 11 | NANA SUHANA | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Pada Subbagian Tata Usaha Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum |
| 12 | GINA SILVANA | III/b | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Pada Subbagian Tata Usaha Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum |
| 13 | MASUM | III/b | Pelaksana Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum pada Seksi Pengendalian Dan Pengamanan Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah |
| 14 | ROHMANTO | III/b | Pelaksana Seksi Operasi dan Pengolahan Data pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 15 | SITI SRI MULYATI | III/b | Pelaksana Seksi Operasi dan Pengolahan Data pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 16 | CECEP SUNARYA | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 17 | WANDI YUSWANDI | III/b | Pelaksana pada Seksi Pengendalian dan Pengamanan Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 18 | SUHANDAR | III/b | Pelaksana Seksi Pemeliharaan dan Perbaikan pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citarum sebanyak 18 orang.

Tabel 3.5

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | SUHARTO | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 2 | Ir. RUDI | III/d | Kepala Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 3 | ARDI ARIES | III/d | Pelaksana Pada Bidang Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung |
| 4 | SUHAERI | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk- Cisanggarung |
| 5 | TOTO DWIYANTO | III/c | Kepala Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 6 | KRESTIAN SURACHMAN | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 7 | SUJATMO | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 8 | SUNADI | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 9 | MUDOFIR | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 10 | MISDA | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 11 | SUPRIYATIN HENDRAYANA | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air |
| 12 | HARSONO | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 13 | SAHRUDIN | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­-Cisanggarung |
| 14 | DEDI SUNANDAR | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 15 | NURUL UYUN | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk - Cisanggarung |
| 16 | SITI AISAH | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk - Cisanggarung |
| 17 | ROHENDI | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk - Cisanggarung |
| 18 | SETIAWAN | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 19 | ATENG SUTISNA | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 20 | IMAN WINATA | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­-Cisanggarung |
| 21 | CASTANA | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Ccisanggarung |
| 22 | DWI ENCIRIYANTI | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 23 | DADANG KUSNANDAR | III/b | Pelaksana Pada Balai Pencayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 24 | WAGINO | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 25 | SONIE APRIYANTO | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air. Wilayah Sungai Cimanuk­cisanggarung |
| 26 | TJASMUDI | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­-Cisanggarung |
| 27 | NARSAN | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 28 | CEDE KURNIA | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |
| 29 | NINDYA SRI HASTUTI | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk­ Cisanggarung |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung sebanyak 29 orang.

Tabel 3.6

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Citanduy Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | DJADJAT SUDRIUAT | IV/a | Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy pada Dinas PSDA Prov.Jawa Barat |
| 2 | YENNY SRI T. | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Pencayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy |
| 3 | NANDANG TRESNA S. | III/c | Kepala Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy |
| 4 | DEDE PURWADI | III/c | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 5 | AGUS TAMAN | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 6 | AZIS DIAR | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 7 | ISYA ISKANDAR | III/b | Pelaksana pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 8 | YEYET | III/b | Pelaksana pada Balai Pemberdayaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 9 | LIES MUHLISOH | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 10 | INA RIMA DEWI | III/b | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air. Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |
| 11 | JATI JATNIKA | III/a | Pelaksana Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air. Wilayah Sungai Citanduy-Ciwulan |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Citanduy sebanyak 11 orang.

Tabel 3.7

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air

Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | AZHARI DWIKORA | IV/b | Kepala Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 2 | TONNY MOCH. R | IV/a | Kepala Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 3 | LILIS MUSLIHAT | III/d | Pelaksana Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 4 | FIRMAN SURYANA | III/d | Kepala Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan -Cilaki Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 5 | DENI DARMAN | III/d | Pelaksana Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Ciwulan – Cilaki Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air. Provinsi Jawa Barat |
| 6 | NENI DIUARNI | III/b | Bendahara Pengeluatran Pembantu Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas Pengelolaan |
| 7 | SODIKIN DEDI SETIADI | III/b | Pelaksana Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 8 | ADANG KOSASIH | III/b | Pelaksana Seksi Sungai, Danau, Waduk Dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Prov. Jawa Barat |
| 9 | AHMAD SUDRAJAT | III/b | Pelaksana Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 10 | MARGONO | III/b | Pelaksana Seksi Irigasi Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 11 | NANANG RUSWANDI | III/b | Bendaharawan Barang Subbagian Tata Usaha Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Prov.Jawa Barat |
| 12 | HENDAR SUHENDAR | III/b | Pelaksana Seksi Irigasi pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 13 | DARSIYAN | III/b | Pelaksana Seksi Sungai, Danau, Waduk dan Pantai Pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Prov.Jawa Barat |
| 14 | N. LENA KOMALA RD | III/b | Tugas Layanan Ilmu Administrasi Kepegawaian Subbagian Tata Usaha pada Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki Dinas PSDA Prov. Jawa Barat |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada Unit Pelayanan Teknis Dinas Balai Pendayagunaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki sebanyak 14 orang.

Tabel 3.8

Karakteristik Responden pada UPTD Balai Data dan

Informasi Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

| **NO** | **NAMA LENGKAP** | **GOL** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | RIYADI DWIVANA | IV/a | Kepala Seksi Operasi dan Pengolahan Data Sumber Daya Air pada Balai Data dan Informasi Sumber Daya Air Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat |
| 2 | PURNOMO WIBOWO | III/d | Kepala Seksi Sistem Informas1 Sumber Daya Air Pada Balai Data Dan Informasi Sumber Daya Air Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |
| 3 | RUSDIYATMAN | III/c | Pelaksana Seksi Sistem Informasi Sumber Daya Air Pada Balai Data Dan Informasi Sumber Daya Air Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa yang dijadikan responden pada UPTD Balai Data dan Informasi Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sebanyak 3 orang.

* + 1. **Gambaran Umum Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat**

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat ditandai dengan indikator kualitas kerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat rendah. Contoh : Pegawai dalam penyusunan bahan pedoman teknis penyusunan program dan rencana strategi, dalam pengumpulan data dan penyebaran informasi serta dalam penyusunan bahan teknis pembuatan laporan dan evaluasi, sering terjadi kesalahan. Hal ini akan berakibat kepada penyelenggaraan penyusunan startegis dan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di bidang pengelolaan sumber daya air tidak sesuai rencana dan kualitas kerja tidak sesuai dengan tuntutan organisasi.

Pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat tidak tepat waktu dalam bekerja. Contoh : pegawai dalam perumusan bahan pembinaan operasional pengelolaan kegiatan operasi sarana dan prasarana, dalam perumusan bahan bantuan pembinaan teknis pelaksanaan dan pengendalian bencana banjir dan kekeringan, dalam pelaksanaan kerjanya terdapat pemborosan waktu dan tenaga sehingga berakibat kepada pembiayaan atau penggunaan dana yang cukup besar, tetapi hasil kurang memuaskan.

Inisiatif pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat dalam bekerja rendah. Contoh : Sikap pegawai pada Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat yang ada yang meliputi kemampuan melaksanakan pekerjaan, kreativitas dan kepatuhan kepada perintah yang telah diberikan rendah. Diakibatkan oleh kurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga terkesan selalu menunggu perintah, hal ini akan mengganggu waktu dalam proses penyelesaian pekerjaan. Untuk lebih lengkapnya indikator kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sebagai berikut :

Tabel 3.9.

Kinerja Pegawai pada Dinas Pengeloloaan Sumber Daya Air

Provinsi Jawa Barat

| **No.** | **Indikator Kinerja** | **Target** | **Realisasi** | **Keterangan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Meningkatnya kinerja, disiplin dan mantapnya budaya aparatur yang  professional, serta ter-laksananya pemanfaatan aparatur untuk menangani program dan kegiatan Dinas | 75 | 73 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |
| 2. | Terpenuhinya kebutuhan dasar kesejahteraan dan meningkatnya kapasitas sumber daya aparatur | 75 | 73 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |
| 3. | Meningkatnya sarana dan prasarana untuk mendu-kung pelayanan kepada masyarakat | 75 | 73 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |
| 4. | Tersusunnya Rencana Strategis, Lakip, LKPJ dan LPPD Dinas, serta tersedianya sistem pelaporan capaian kinerja pada unit kerja organisasi Dinas | 100 | 80 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |
| 5. | Terbangunnya sistem data dan informasi | 100 | 100 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |
| 6. | Meningkatnya keterse-diaan data dan informasi | 100 | 90 | Target Renstra Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat s/d Tahun 2013 |

Sumber : Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Diolah Peneliti, 2012.

Alasan pemilihan fokus dan lokus dalam penelitian ini didasarkan pertimbangan sebagai berikut :

1. Peneliti ingin menguji dan mengembangkan teori pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan kinerja pegawai yang merupakan disiplin ilmu administrasi publik saat ini peneliti pelajari, artinya judul penelitian ini merupakan kajian ilmu administrasi publik.
2. Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat berdasarkan tugas dan fungsinya, dituntut untuk selalu dinamis dalam merespon berbagai perubahan dan tuntutan, terutama berbagai permasalahan pengelolaan air yang dirasakan semakin kompleks.
3. Wilayah Provinsi Jawa Barat mempunyai potensi dan kendala dalam pengelolaan sumber daya air baik aspek geografis, geopolitik dan geoekonomi dimana pengembangan infrasrukturnya perlu memperhatikan sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusianya.
   1. **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah deskriptif analisis. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari masing-masing variabel serta menguji pengaruh dari variabel-variabel tersebut. Selain daripada itu metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid dan reliable dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi.

Menganalisis data tersebut digunakan teknik statistik deskriptif yang berfungsi untuk mengelompokkan data, menggarap, menyimpulkan, memaparkan serta menyajikan hasil olahan. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependent*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independent*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis serta melakukan interpretasi secara mendalam.

* + 1. **Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dengan tujuan untuk menjabarkan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemilihan teori, perumusan hipotesis, metode penelitian, instrumen penelitian, teknis analisis dan kesimpulan yang diharapkan”.

* + 1. **Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan atau mengarahkan di dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang telah dikemukakan. Operasional dari masing-masing variabel penelitian secara operasional dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.10

Operasional Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No Item** |
| --- | --- | --- | --- |
| Pengembangan Sumber Daya Manusia  (X1) | * + - 1. Menghargai Perbedaan Kemampuan | * + - 1. Komitmen dalam bekerja       2. Toleransi dalam bekerja       3. Kepentingan yang sama | 1  2  3 |
|  | * + - 1. Memberikan Kesempatan Berprestasi | 1. Adanya persaingan kerja 2. Pemberian insentif 3. Adanya ketaatan terhadap aturan | 4  5  6 |
|  | * + - 1. Memberikan Peluang Pengembangan Diri | 1. Keikutsertaan dalam pelatihan 2. Kesiapan studi lanjut 3. Dorongan kerja | 7  8  9 |
|  | 1. Menumbuh dan Mengembangkan Kerjasama | 1. Jalinan komunikasi 2. Hubungan antar unit kerja 3. Adanya koordinasi | 10  11  12 |
|  | 1. Memberikan Perlakuan yang Sama | 1. Penerapan sangsi 2. Perhatian terhadap pegawai 3. Perhargaan yang sama | 13  14  15 |

Sumber : Nawawi, 2005. Diolah Peneliti, 2012.

Tabel 3.11

Operasional Variabel Pengendalian

| **Variabel** | **Prinsip** | Indikator | No Item |
| --- | --- | --- | --- |
| Pengendalian (X) | 1. Prinsip Tujuan | 1. Ada tujuan yang sama 2. Program kerja yang jelas | 16  17 |
|  | 2. Prinsip Persesuaian | 1. Kewenangan yang seimbang 2. Tanggung jawab yang seimbang | 18  19 |
|  | 3. Prinsip Pertanggung-jawaban | 1. Kewenangan pimpinan 2. Tindakan bawahan | 20  21 |
|  | 4. Prinsip Jenjang | 1. Garis kewenangan formal yang jelas 2. Adanya jenjang karir yang jelas | 22  23 |
|  | 5. Prinsip Rentang Kendali | 1. Adanya pelimpahan kewenangan 2. Pengawasan dari bawahan | 24  25 |
|  | 6. Prinsip Spesialisasi | 1. Adanya kemampuan yang berbeda 2. Tugas pokok dan fungsi yang jelas | 26  27 |
|  | 7. Prinsip Definisi | 1. Kejelasan tata kerja 2. Juklak dan juknis yang jelas | 28  29 |

Sumber : Sadler dalam Fauzi, 2004. Diolah Peneliti, 2012.

Tabel 3.12.

Operasional Variabel Kinerja Pegawai

| **Variabel** | **Faktor** | **Indikator** | No Item |
| --- | --- | --- | --- |
| Kinerja Pegawai  (Y) | 1. Kualitas Kerja | * 1. Ketepatan kerja   2. Ketelitian kerja   3. Mutu Kerja | 30  31  32 |
|  | 1. Kuantitas Kerja | 1. Jumlah hasil kerja 2. Waktu penyelesaian 3. Target yang dicapai | 33  34  35 |
|  | 1. Keandalan | 1. Dapat dipercaya 2. Keterampilan kerja 3. Inisiatif kerja | 36  37  38 |
|  | 1. Sikap | 1. Kemampuan komunikasi 2. Pribadi yang menarik 3. Pandai Bergaul | 39  40  41 |

Sumber : Mangkunegara, 2005. Diolah Peneliti, 2012.

* + 1. **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitiannya adalah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Jumlah anggota populasi yang ada pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat termasuk pada Unit Pelaksana Teknis Dinas secara keseluruhan berjumlah 469 orang. Penentuan respondennya menggunakan teknik stratifikasi sampling yaitu sebagian pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat termasuk Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang berjumlah 150 orang (responden). Untuk lebih jelasnya populasi sasaran dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.13

Anggota Populasi

| **No** | **Uraian Jabatan** | **Jumlah** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Pegawai PSDA | 155 |
| 2 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane | 50 |
| 3 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno | 32 |
| 4 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Citarum | 53 |
| 5 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Cimanuk-Cisangarung | 90 |
| 6 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Citanduy | 36 |
| 7 | Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki | 42 |
| 8 | Balai Data dan Informasi SDA | 11 |
| **Jumlah** | | **469** |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

**Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan rumus penentuan sampel minimal untuk populasi yang diketahui** dihitung menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :



Di mana :

n = ukuran sampel minimal

N = ukuran populasi yaitu 469

*X2*= nilai chi kuadrat dengan derajat kebebasan = 1, dan taraf kesalahan 5% (α = 5%)

P = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan betul, dengan asumsi nilai 0,5

Q = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan salah, dengan asumsi nilai 0,5

d = nilai presesi/presentase perbedaan jawaban dari angket untuk setiap *item* pertanyaan, dengan asumsi nilai = 0,06 (6%).

Berdasarkan rumus dan asumsi di atas, diperoleh sampel minimal sebagai berikut :





 dibulatkan menjadi 150

**Hasil perhitungan menunjukkan bahwa sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini adalah 150 orang, selanjutnya berdasarkan ukuran sampel minimal tersebut kemudian lakukan teknik *Quota Sampling*.** Teknik sampel ini adalah bentuk dari sampel distratifikasikan secara proposional untuk selanjutnya dipilih sampel tujuan dengan menggunakan metode proporsi sampel (Sugiono, 2000) sebagai berikut :

Ni

ni = x n

N

Keterangan :

ni = Ukuran sampel untuk strata ke i

Ni = Ukuran populasi untuk strata ke i

N = Ukuran populasi keseluruhan

n = Ukuran sampel keseluruhan

Dengan demikian banyaknya responden terpilih untuk setiap unit kerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sebagai berikut :

155

1. Pegawai Dinas PSDA n = x 150 = 49 responden

469

50

2. UPTD Balai Pendayagunaan SDA. n = x 150 = 16 responden

Wil. Sungai Ciliwung-Cisadane 469

32

3. UPTD Balai Pendayagunaan SDA n = x 150 = 10 responden

Wil.Cisadea-Cibareno 469

53

4. UPTD Balai Pendayagunaan SDA n = x 150 = 18 responden

Wil. Citarum 469

90

5. UPTD Balai Pendayagunaan SDA n = x 150 = 29 responden

Wil. Cimanuk-Cisanggarung 469

36

6. UPTD Balai Pendayagunaan SDA n = x 150 = 11 responden

Wil. Citanduy 469

42

7. UPTD Balai Pendayagunaan SDA n = x 150 = 14 responden

Wil. Ciwulan-Cilaki 469

11

8. UPTD Balai Data dan Informasi n = x 150 = 3 responden

469

Tabel 3.14

Distribusi Sampel Responden Penelitian

| **No** | **Uraian Jabatan** | **Jumlah** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Pegawai PSDA (155 : 469 x 150) | 49 |
| 2 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Ciliwung-Cisadane (50 : 469 x 150) | 16 |
| 3 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Cisadea-Cibareno (32 : 469 x 150) | 10 |
| 4 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Citarum (53 : 469 x 150) | 18 |
| 5 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Cimanuk-Cisangarung (90 : 469 x 150) | 29 |
| 6 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Citanduy (36 : 469 x 150) | 11 |
| 7 | UPTD Balai Pendayagunaan SDA Wilayah Sungai Ciwulan-Cilaki (42 : 469 x 150) | 14 |
| 8 | UPTD Balai Data & Informasi SDA (11 : 469 x 150) | 3 |
| **Jumlah** | | **150** |

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

* + 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan, merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, namun dengan cara mempelajari dari teori-teori, jurnal ilmiah, makalah ilmiah dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang akan diteliti
2. Studi Lapangan, yaitu pengumpulan data yang ditujukan langsung terhadap subyek penelitian, dengan cara :
   1. Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan penelitian secara langsung di lapangan.
   2. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
   3. Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden, yaitu seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
      1. **Teknik Pengolahan Data**

Pemberian skor jawaban pada setiap item angket dijadikan alat pengumpul data. Untuk setiap pernyataan dari angket diberi skor sesuai dengan kategori alternatif jawaban sebagai berikut :

Tabel 3.15

Skor Item Pernyataan

|  |  |
| --- | --- |
| **Alternatif Jawaban** | **Skor** |
| Sangat Setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Netral | 3 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

Sumber : Diolah Peneliti, 2012.

* + 1. **Pengujian Instrumen Penelitian**

1. **Uji Validitas**

Validitas yang dimaksud adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Untuk mengukur validitas instrumen penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisis butir pada masing-masing variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Adapun langkah-langkah dalam analisis setiap butir adalah :

* 1. Skor butir pertanyaan dipandang sebagai nilai X1, X2 dan skor total dipandang sebagai nilai Xi1 dan Xi2.
  2. Mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :



Keterangan :

rxy = Koefisien korelasi *product moment*

Σxy = Jumlah *product moment* dari hasil perkalian x dan y

Σx2 = Jumlah produk dari deviasi nilai variabel X yang dikuadratkan

Σy2 = Jumlah produk dari deviasi nilai variabel Y yang dikuadratkan

Menurut Sugiyono (2007:116) untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrument itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total (Y). Bila harga korelasi ≥ 0,30 maka instrument dikatakan tidak valid.

1. **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjuk pada tingkat baku suatu instrumen penelitian. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Karena skala yang digunakan Skala ordinal dengan model jawaban responden, maka untuk mengukur reliabilitas, instrumen yang dipakai adalah rumus alpha (α), sesuai dengan pendapat Arikunto (2002: 165). Sebagai berikut : Rumus alpha (α) adalah rumus yang digunakan untuk reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0.

1. 

2. 

Keterangan :

rii = Reliabilitas

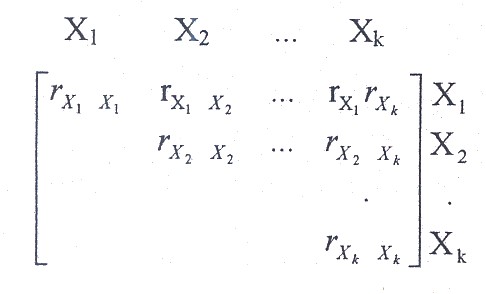
k = Banyaknya butir pertanyaan

Σσb2 = Jumlah varian butir

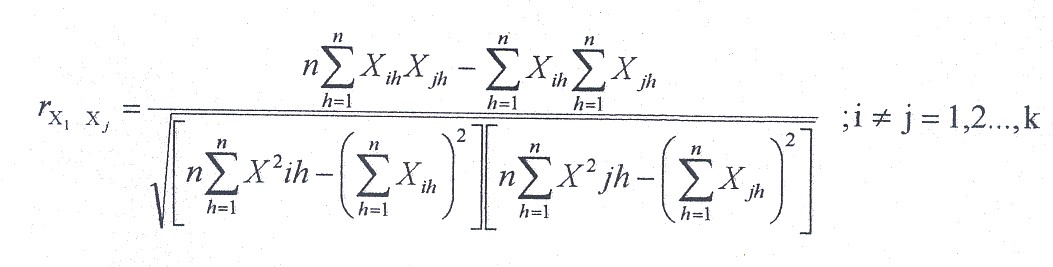
σt2 = Varian total

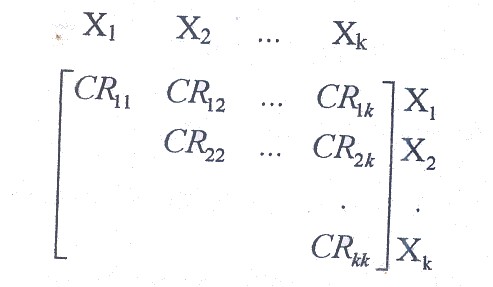
Menurut Sugiyono (2007:127) Kriteria pengujian Realibilitas, jika koefisien reliabilitas ≥ 0,70 maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel atau sebaliknya.

1. Data dari kedua variabel yang diukur menggunakan instrumen pengukuran dengan skala likert yang menghasilkan skala ordinal, dirubah terlebih dahulu dengan menggunakan *Metode Succesive Interval* (MSI) sehingga diperoleh data dengan skala interval.
2. Berdasarkan data dengan skor yang skalanya interval tersebut dihitung koefisien korelasi sederhana (rxixj). Harga-harga koefisien korelasi antar variabel yang diperoleh, dibuat dalam sebuah matriks korelasi matriks inversnya yang berbentuk sebagai berikut :
3. Tentukan Matriks korelasi antar variabel

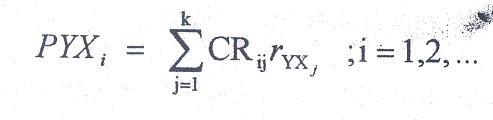


Dimana rxixj adalah koefisien korelasi pearson dengan rumus sebagai berikut :

  
 b) Hitung Matriks invers korelasinya,



1. Hitung koefisien jalur dengan



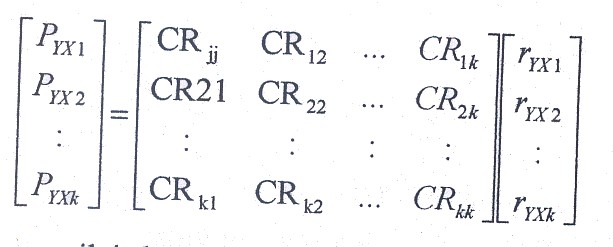
Keterangan :

Pyxi : Merupakan koefisien jalur dari variabel Xi terhadap variabel Y

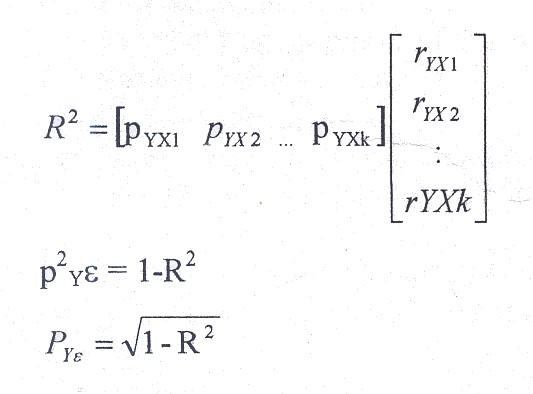
Ryxi : Unsur atau elemen pada baris ke I dan kolom ke j dari matriks

invers korelasi

atau menggunakan rumus :

****

1. Tentukan nilai koefisien determinasi (R2), pengaruh lain (p2 Y€) dan koefisien jalur error (Py€) menggunakan rumus-rumus sebagai berikut :



* + 1. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis SEM. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis SEM yaitu :

* 1. Pengembangan sebuah model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam aplikasi SEM, tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan sebab SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model namun untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

* 1. Pengembangan *Path* Diagram

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkah kedua model ini akan disajikan dalam sebuah *path* diagram untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01, LISREL atau SAS.

Gambar 3.1

Struktur Utama Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

Keterangan :

X1 = Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

X1.1 = Dimensi Menghargai Perbedaan Kemampuan

X1.2 = Dimensi Memberikan Kesempatan Berprestasi

X1.3 = Dimensi Memberikan Peluang Pengembangan Diri

X1.4 = Dimensi Menumbuhkan dan Mengembangkan Kerjasama

X1.5 = Dimensi Memberikan Perlakuan yang Sama

X2 = Variabel Pengendalian

X2.1 = Prinsip Tujuan

X2.2 = Prinsip Persesuaian

X2.3 = Prinsip Pertanggungjawaban

X2.4 = Prinsip Jenjang

X2.5 = Prinsip Rentang Kendali

X2.6 = Prinsip Spesialisasi

X2.7 = Prinsip Definisi

Y = Variabel Kinerja Pegawai

Y1 = Faktor Kualitas Kerja

Y2 = Faktor Kuantitas Kerja

Y3 = Faktor Keandalan

Y4 = Faktor Sikap

Gambar 3.2

Sub Struktur Pengaruh X1 Terhadap Y

Gambar 3.3

Sub Struktur Pengaruh X2 Terhadap Y

* 1. Konversi *path* Diagram kedalam Persamaan

Diagram yang dikonversi terdiri dari :

* + 1. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk variabel.
    2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (model *measurement*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
  1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis ini untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten. Kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan melihat nilai *critical ratio regression weight* yang dihasilkan oleh model tersebut, dengan kriteria penerimaan model :

* Model diterima apabila C.R  2,00
* Model Ditolak apabila C.R < 2,00
  1. Normalitas

Normalitas data dapat dilihat pada *output* perhitungan analisis SEM dengan memperhatikan nilai C.R-nya, dengan ketentuan sebagai berikut :

* Distribusi data dikatakan normal apabila nilai C.R   2,58
* Distribusi data dikatakan tidak normal apabila nilai C.R >  2,58
  1. *Outliers*

Evaluasi *outliers* dilakukan dengan melihat hasil perhitungan data melalui program SPSS. *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu :

* + 1. *Univariate Outliers*

Untuk melihat adanya *Univariate Outliers* atau tidak, dapat dilihat tabel output SPSS dengan mengamati nilai *z-score*-nya, dengan ketentuan:

* Data dikategorikan bebas dari outliers apabila nilai z-score < 3,00
* Data diketegorikan terdapat outliers apabila nilai z-score  3,00
  + 1. *Multivariate Outliers*

Uji terhadap *Outliers Multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat p < 0,001. Jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan X pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian.

* 1. *Multicollinearity* dan *singularity,* dimana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas, sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

h. Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:

1. χ2 – *Chi-Square statistic*, semakin kecil nilai χ2 maka semakin baik model itu, dan diterima berdasarkan probabilitas dengan nilai *cut-off value* sebesar p > 0,05 atau p > 0,010.
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.
3. GFI (*goodness of fit index*), merupakan ukuran nonstatistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
4. AGFI (*adjusted Goodness of Fit Index*), merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Tingkat yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
5. CMIN/DF (*The minimum sample discrepancy function devided with degree of freedom*), merupakan *statistic chisquare* dibagi *degree of freedom*nya sehinga disebut χ2 relatif. Nilai χ2 relaitve kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah sebuah model, dan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
7. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit*/kesesuaian yang paling tinggi.

Kriteria uji kesesuaian dan uji statistik untuk mengetahui penerimaan dan penolakan model tersebut mengacu pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.16

Penerimaan dan Penolakan Model

|  |  |
| --- | --- |
| ***Goodness of Fit Index*** | ***Cut off value*** |
| χ2 *– Chi-Square* | Diharapkan kecil |
| *Significance probability* | ≥ 0,05 |
| RMSEA | ≥ 0,08 |
| GFI | ≥ 0,90 |
| AGFI | ≥ 0,90 |
| CMIN/DF | ≥ 2,00 |
| TLI | ≥ 0,95 |
| CFI | ≥ 0,95 |

Sumber : Ferdinand, 2005.

* + 1. **Uji Hipotesis dalam SEM**

1. **Uji Hipotesis Simultan**

H0 : γx1 = γ x2 =0

H1 : sekurang-kurangnya ada sebuah jalur γx j ≠ 0 ; *j* = 1, 2

Statistik Uji yang digunakan:

*F* =  ~ *F*[α ; (*p*, *n*-*p*-1)]

Arah uji : Tolak H0 jika *F* > *F*tabel pada taraf signifikan α.

1. **Uji Hipotesis Parsial**

Untuk menguji hipotesis di atas, untuk variabel X1 digunakan uji hipotesis sebagai berikut :

H0 : γx1 = 0

H1 : γx1 ≠ 0

Statistik uji yang digunakan adalah :

Tolak Ho jika t hitung > t tabel pada taraf signifikan α sedangkan untuk variabel X2

H0 : γx2 = 0

H1 : γx2 ≠ 0

Statistik uji yang digunakan adalah :

Tolak Ho jika t hitung > t tabel pada taraf signifikan α.

* + 1. **Lokasi dan Jadual Penelitian**

Lokasi penelitian pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Sedangkan lamanya penelitian dapat dilihat dalam diagram berikut :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun**  **Bulan**  **Kegiatan** | 2011 | | | | | 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **DES** | | | | **JAN** | | | | | **FEB** | | | | **MART** | | | | **APRIL** | | | | **MEI** | | | | **JUNI** | | | | **JULI** | | | | **AGST** | | | | **SEPT** | | | | **OKT** | | | | **NOV** | | | | **DES** | | | |
| 1 | Persiapan UP |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | * Penjajagan |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * Penyusunan Proposal |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Seminar Pra UP/Revisi |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Seminar UP |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Perbaikan UP |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Penelitian lapangan |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * Observasi |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * Wawancara |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * Angket |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Penulisan dan  Konsultasi Disertasi |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Seminar Hasil Penelitian |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Ujian Tertutup/Revisi |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Sidang Terbuka |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Diagram

Jadual Penelitian

**DAFTAR PUSTAKA**

Amstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London : Kogan Page Ltd

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metode Penelitian.* Jakarta : Ghalia Indonesia.

Atmosudirdjo, Prajudi. 1998. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill. Inc

Casio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit.*  Singapore : McGraw-Hill International Editors.

Certo, Samuel C. & S. Travis Certo. 2006. *Modern Management*. New York : Pearson Prentice Hall. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta : Elex Media Computindo.

Danim, Sudarwan. 1993. *Penelitian Kebijakan Publik*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Davis, K & J.W. Newstorm. 1990. Perilaku dalam Organisasi. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.

Donnely, James H., Gibson, James L., dan Ivancevich, John. 1996. *Fundamental of Management.* Texas : Texas Publication. Edisi Sembilan Jilid 1. Alih Bahasa : Zuhad Ichyaudin. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Erlangga.

Dharma, Agus. 1998. *Perencanaan Pelatihan.* Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdikbud.

Dye, Thomas. 2002. *Understanding of Public Policy*. Washington DC. Longman.

Edward III, George C. 1989. *Implementing Public Policy (Implementasi Kebijakan Publik)*. Terjemahan Santoso. Jakarta : PT. Gramedia.

Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen*. Bandung : Rosda Karya.

Flippo B, Edwin. 1986. *Principle of Personel Management.* New York : Hill Book Company Inc.

Gibson, Ivancevich & Donnely. 1999. *Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan Djarkasih. Jakarta : Erlangga.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003.  *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.

Gordon, Thomas. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif : Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Handayaningrat, Soewarno. 1997. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional.*  Jakarta : Haji Masagung.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Negara.* Yogyakarta : BPFE.

Harahap, Sofyan Syafri. 2000. *Sistem Pengawasan Manajemen.* Jakarta : Pustaka Quantum.

Hartanto, D. 1999. *Definisi Manajemen Internal*. Jakarta : Pustaka Binaman.

Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilannya*. Jakarta : Gunung Agung.

Heidjrachman, Suad Husnan. 2006. *Manajemen Personalia*. [Yogyakarta](http://www.belbuk.com/bpfe-yogyakarta-m-145.html?osCsid=837aa2098c2edd60563b3dde05e482a6) : BPFE.

Husein Umar 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hasibuhan,Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. *Manajamen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Cetakan Kesembilan). Jakarta: PT. Toko *Gunung* Agung.

Islamy, Irfan. 2005. *Prinsio-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

Jones, Charles O. 2002. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy).* Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Istanto. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Jones, Pam. 1994. *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta : Metalexia Publishing & PT. Qreator Tata Qarakter.

Katz, Saul M. 1997. *Modern Administration*. New Jersey : McGraw Hill. Alih Bahasa Supriyanto. Modernisasi Administrasi. Jakarta : Rineka Cipta.

Kerlinger, F.N. 1990. *Foundation of Behavioral Research.* (terjemahan) Yogyakarta : Gajah Mada Universitas Press.

Terry, George. R. 2000. *Principle Of Management Planning*. Alih Bahasa Komarudin Tasdik. Bandung : Kappa-Zigma Publishers.

Koontz, Harold & Cyrill O’Donnel & Heinz Weirich. 1996. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan : Gunawan Hutahuruk. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Luthans, Fred. 1985. *Organizational Behavior*. Fifth ed. Singapore : McGraw-Hill Book, Co.

Lembaga Administrasi Negara. 1996. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid 2/Edisi ketiga. Jakarta : Toko Gunung Agung.

Manullang. 2002. *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan : Monaria.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen* *Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia.

Mathis, Robert R. & John H. Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.

Miller, Delbert C. 1976. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Longman. New York

Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Simamora. Jakarta : LP3ES

Nawawi, H. Hadari. 2005. *Perencanaan SDM*. Yogyakarta : Gajah Mada Univ. Press.

Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. 1977. *Modern Public Administration*. California : Harper and Row.

Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta

Pfiffner, John Mc Donald. 1975. *Principles of Public Administration*. California : Ronald Press.

Presthus, Robert Vance. 1975. *Public Administration*. University of Michigan. Ronald Press, Co.

Prawirasentono, Suryadi. 2003. *Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta : BPFE.

Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Rusli Syarif. 1991. *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Bandung : Angkasa.

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Terjemahan Pasolong. Jakarta : PT. Elex Media Computindo.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2001. *Kemampuan Kinerja*. Terjemahan Sedarmayanti. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Djambatan.

S. Ruky A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja : Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.

[Sadler, Philip. 2004. *Mendesain Organisasi*. penerjemah Fauzi Bustami](javascript:%20OpenModalWindow('plain.php?app=simpus&act=detail&id=0140739')). Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.

Safrudin., Ateng. 1965. *Pemerintahan Daerah dan Pembangunan*. Bandung : Sumur.

Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Schemerhorn, John R., Hunt, James G and Osborn, Richard N. 1983. *Managing Organizational Behavior*. New York : John Willey & Son.

Soedjadi, FX. 1989. *Organization and Methods Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

Siagian,Sondang P. 1997. *Fungsi-Fungsi Manajemen.* Jakarta : Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2007. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Haji Mas Agung.

Silalahi, Ulbert. 2007. *Studi tentang Ilmu Administrasi : Konsep, Teori dan Dimensi.* Bandung : Sinar Baru Algesindo.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : YKPN.

Situmorang, Victor dan Juhir, Yusuf. 1994. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah.* Jakarta : Rhineka Cipta.

Sutermeister, R.A. 1999. *People and Productivity*. Toronto Inc. McGraw-Hill Book, Co. Alih Bahasa : Agus Dharma. Produktivitas dan Kinerja Pegawai. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Srimulyo, Eko. 1999. *Produktivitas dan Kinerja Pegawai.* Surabaya : Universitas Airlangga Press.

Stoner, James. A. F and Freeman, Edward R. 1996. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa : Sindoro. Jakarta : Intermedia.

Subagya, MS. 1998. *Manajemen Logistik*. Cetakan keempat. Jakarta : PT. Gunung Agung.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alphabeta.

Suwatno. 2002. *Manajemen Modern*. Bandung : Zafira.

Syafiie, Inu Kencana., Djamaluddin Tandjung dan Supardan Modeong. 1999. *Ilmu Administrasi Publik.* Jakarta : Rhineka Cipta.

Syamsi, Ibnu, S. U. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Bina Aksara.

Terry, George R. 1986.  *Azas-Azas Manajemen.* Alih Bahasa Winardi. Bandung : Penerbit Alumni.

Timpe, A. Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Asri Media.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1994. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung.

Ukas, Maman. 2004. *Manajemen : Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung : Penerbit Agnini.

Wahab, Solichin Abdul. 2004. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

Wahyudi, Bambang. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta : Andi Offset.

Waldo, Dwight. 1996. *Pengantar Studi Public Administration*. terjemahan Admosoedarmo, Slamet W. Jakarta : Erlangga.

White. Jay. D. 1968. *Research in Public Administration*. Universitas Michigan Sage Publications.

Winardi. 2000. *Manajemen*. Bandung : Citra Aditya Bakti.

Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane. 2001. *Organizational Behavior a Global Perpectives.* Australia : John Willey & Sons.

Zainun, Buchari. 1988. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Haji Masagung.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2000. *Administrasi dan Manajemen Pemerintah Negara Indonesia menurut UUD 1945 dan Perubahannya.* Jakarta : Gunung Agung.

[Zaki, Baridwan](javascript:%20OpenModalWindow('plain.php?app=simpus&act=detail&id=0139847')). 1999. *Manajemen Pengendalian.* Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM.

Zulian, Yamit. 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta : Penerbit Ekonesia.

**Dokumen :**

Indra. 2007. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai UPPD XXXI Cimahi. Bandung : Pascarajana Unpad.

Irianto. 2006. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komunikasi Vertikal terhadap Efektivitas Kerja di Dispenda Kota Bandung. Bandung : Pascasarjana Unpad.

Kostawan. 2012. Analisis Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga. Bandung : Pascasarjana Unpas.

Sukaesih. 2004. Analisis Pengaruh Pengendalian dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Daerah di Kota Bandung. Bandung : Pascasarjana Unpad.

Zainuddin, Rhiza. 2012. Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat. Bandung : Pascasarjana Unpas.

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Daerah No. 12 Tahun 2004 tentang Pembentukan dinas-dinas daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Gubernur Jawa Barat No.48 Tahun 2001 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Unit Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

Keputusan Gubernur Jawa Barat No.61 Tahun 2002 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas di Lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

**ANGKET**

#### **Petunjuk Pengisian Angket**

1. Bacalah dengan teliti setiap pertanyaan yang jawabannya bersifat alternatif.
2. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dengan cara memberi tanda silang (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih.
3. Atas kerjasama Bapak/Ibu untuk menjawab semua jawaban pertanyaan angket ini peneliti mengucapkan terima kasih.

|  |  |
| --- | --- |
| SS | Sangat Setuju |
| S | Setuju |
| N | Netral |
| TS | Tidak Setuju |
| STS | Sangat Tidak Setuju |

* + - * 1. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

| **NO.** | **PERNYATAAN** | **ALTERNATIF JAWABAN** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 1. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai komitmen dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberikan toleransi dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai kepentingan yang sama dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 4. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja terdapat persaingan dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 5. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja dalam bekerja terdapat insentif pegawai yang berprestasi |  |  |  |  |  |
| 6. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja dalam bekerja dituntut taat terhadap aturan kerja |  |  |  |  |  |
| 7. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberikan kesempatan melakukan pelatihan oleh pimpinan secara bertahap |  |  |  |  |  |
| 8. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mengikuti studi lanjut sesuai dengan dasar keilmuannya |  |  |  |  |  |
| 9. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberikan dorongan kerja/motivasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan |  |  |  |  |  |
| 10. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja menjalin komunikasi dan menjadikan dasar terciptanya kerjasama tim di dalam organisasi |  |  |  |  |  |
| 11. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja menjaga hubungan antara bagian agar tujuan organisasi tercapai |  |  |  |  |  |
| 12. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja saling koordinasi guna mengembangkan kerjasama antar pegawai |  |  |  |  |  |
| 13. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberlakukan penerapan sangsi yang sama |  |  |  |  |  |
| 14. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mendapat perhatian dari pimpinan agar ada dorongan bekerja yang optimal |  |  |  |  |  |
| 15. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberikan pujian sebagai bentuk penghargaan non material |  |  |  |  |  |

* + - * 1. **Pengendalian**

| **NO.** | **PERNYATAAN** | **ALTERNATIF JAWABAN** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 16. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai tujuan yang sama sesuai program kerja |  |  |  |  |  |
| 17. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja menjalankan rencana program kerja yang jelas dalam mencapai sasaran organisasi yang ditentukan |  |  |  |  |  |
| 18. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai kewenangan yang seimbang dalam melaksanakan tugas kerja |  |  |  |  |  |
| 19. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai tanggung jawab yang seimbang antara tugas dan pekerjaan |  |  |  |  |  |
| 20. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja melaksanakan kewenangan pimpinan guna mencapai tujuan bersama sebagai tanggung jawab formal dalam organisasi |  |  |  |  |  |
| 21. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja melakukan tindakan bawahan terhadap pimpinan guna kemajuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 22. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberi kewenangan formal dengan hirarki yang jelas tercantum dalam struktur organisasi dan tata kerja. |  |  |  |  |  |
| 23. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja diberi jenjang karir yang jelas dalam yang mendukung program kerja organisasi |  |  |  |  |  |
| 24. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai kewenangan yang dilimpahkan dari pimpinan guna tercapainya tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 25. | Selain pengawasan dari pimpinan Saya sebagai pegawai pada unit kerja mendapat pengawasan juga dari bawahan |  |  |  |  |  |
| 26. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 27. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai tugas pokok dan fungsi yang jelas dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 28. | Kejelasan tata kerja organisasi menentukan optimalisasi dari pekerjaan yang dilakukan oleh Saya sebagai pegawai pada unit kerja |  |  |  |  |  |
| 29. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja melakukan pekerjaan sesuai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang jelas |  |  |  |  |  |

* + - * 1. **Kinerja Pegawai**

| **NO.** | **PERNYATAAN** | **ALTERNATIF JAWABAN** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 30. | Kualitas kerja Saya sebagai pegawai pada unit kerja ditentukan oleh ketepatan hasil kerjanya |  |  |  |  |  |
| 31. | Ketelitian Saya sebagai pegawai pada unit kerja dalam bekerja menentukan keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan |  |  |  |  |  |
| 32. | Pekerjaan yang dilaksanakan Saya sebagai pegawai pada unit kerja diarahkan kepada peningkatan mutu kerja |  |  |  |  |  |
| 33. | Jumlah hasil kerja yang dihasilkan Saya sebagai pegawai pada unit kerja menentukan tingkat keberhasilan |  |  |  |  |  |
| 34. | Waktu penyelesaian pekerjaan yang dilakukan Saya sebagai pegawai pada unit kerja menentukan tingkat keberhasilan |  |  |  |  |  |
| 35. | Target yang dicapai Saya sebagai pegawai pada unit kerja menunjukkan tingkat kemampuan dan menunjukkan tanda keberhasilan |  |  |  |  |  |
| 36. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja handal dan dapat dipercaya dalam menjalankan tugas sehari-hari |  |  |  |  |  |
| 37. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja terampil dan mahir dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 38. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai sikap inisiatif dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 39. | Kemampuan Saya sebagai pegawai pada unit kerja dalam berkomunikasi dibutuhkan pimpinan dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 40. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja mempunyai pribadi yang menarik |  |  |  |  |  |
| 41. | Saya sebagai pegawai pada unit kerja pandai bergaul dan akan membantu bagi keberhasilan pekerjaan |  |  |  |  |  |

**PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana Bapak menghargai perbedaan yang didasarkan kepada kemampuan yang ada pada diri pegawai?
2. Bagaimana cara melihat pegawai yang berprestasi melalui bidang kerjanya, agar tercipta kesempatan yang sama?
3. Apakah peluang yang sama diberikan kepada pegawai sehingga tercipta pengembangan kemampuannya?
4. Bagaimana menciptakan saling menghargai, saling menghormati serta menumbuhkan kemampuan bekerja sama?
5. Bagaimana Bapak melaksanakan program kerja organisasi?
6. Bagaimana Bapak menjalankan tanggungjawab secara formal terhadap organisasi?
7. Bagaimana Bapak melaksanakan tindakan terhadap bawahan yang melanggar?
8. Bagaimana Bapak menerapkan garis kewenangan formal secara jelas kepada bawahan?
9. Bagaimana Bapak melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan?
10. Menurut Bapak apakah pegawai memiliki kemampuan di dalam melaksanakan pekerjaan?
11. Bagaimana Bapak menjelaskan tata kerja dan juklak terhadap bawahan?
12. Bagaimana Bapak mengawasi hasil kerja pegawai yang dilihat dari baik buruknya suatu pekerjaan?
13. Apakah hasil kerja pegawai telah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan?
14. Bagaimana menumbuhkan inisiatif pegawai dalam pelaksanaan tugasnya?
15. Apakah kemampuan pegawai telah sesuai dengan beban tugasnya?
16. Bagaimana menciptakan komunikasi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan?

KEPALA DINAS

SEKRETARIAT

SUB BAGIAN PERENCANAAN & PROGRAM

SUB BAGIAN

KEUANGAN

SUB BAGIAN

KEPEGAWAIAN

& UMUM

BIDANG

BINA MANFAAT

BIDANG OPERASI

DAN PEMELIHARAAN

SEKSI OPERASI

SEKSI SARAN TEKNIK

SEKSI PEMELIHARAAN

SEKSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

SEKSI BENCANA

ALAM SDA

SEKSI KERJASAMA

BIDANG

KONSTRUKSI

BIDANG

REKAYASA TEKNIK

SEKSI SURVEY

SEKSI KONSTRUKSI IRIGASI

SEKSI DESAIN IRIGASI

SEKSI KONSTRUKSI SUNDAWAPAN

SEKSI DESAIN SUNDAWAPAN

SEKSI TATA TEKNIK

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

UPTD

\

Sumber : Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2012.

Struktur Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat