



**Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO: 3100/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/S/V/2020

**Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan
Olahraga Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan
Model *Public Sector Assessment and Improvement***

Skripsi

Oleh

Nining Hasrat Junita Zebua
2017310089

Bandung
2020

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Publik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Nining Hasrat Junita Zebua
Nomor Pokok : 2017310089
Judul : Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga
Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan Model Public
Sector Assessment and Improvement

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Selasa, 02 Februari 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

Sekretaris

Dr. Ulber Silalahi, Drs., M.A.

Anggota

Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si.

Nining Hasrat Junita Zebua_Cek Skripsi Ganjil 20/21

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unpas.ac.id Internet Source	4%
2	www.scribd.com Internet Source	3%
3	123dok.com Internet Source	2%
4	id.123dok.com Internet Source	1%
5	Submitted to Edith Cowan University Student Paper	1%
6	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	1%
7	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
8	docobook.com Internet Source	<1%
9	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1%

ABSTRAK

Nama : Nining Hasrat Junita Zebua
NPM : 2017310089
Judul : Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan Model Public Sector Assessment and Improvement

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis dan mengetahui tingkat sumber daya manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, yang meliputi dimensi kepemimpinan, kepegawaian dan konstituen. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian organisasi dengan menggunakan Model *Public Sector Assessment and Improvement* (PSAI) dari Immordino, yang terdiri atas dua 2 kelompok utama penilaian (faktor manusia dan faktor operasional) dan kemudian dipecah menjadi tujuh kategori penilaian, dimana masing-masing kategori mewakili fungsi organisasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan strategi rancangan penelitian survei, dengan menggunakan teknik kuesioner dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung yang berjumlah 50 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif statistik untuk menyajikan distribusi frekuensi dan mengukur kecenderungan pusat dengan menggunakan bantuan *Statistical Package for The Social Science* (SPSS).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) tingkat kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung adalah tergolong baik, yaitu struktur dan praktik kepemimpinan telah dilaksanakan sesuai dengan tuntutan peran dan standar/persyaratan hukum yang berlaku; (2) tingkat kepegawaian termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung perencanaan pegawai dilaksanakan dengan baik, penilaian dan pengukuran kinerja yang memadai dan handal, program pembelajaran dan pengembangan profesional yang tersedia bagi semua pegawai sesuai dengan kebutuhan mereka, hingga pada iklim tempat kerja tercipta adalah berdampak positif bagi pegawai; dan (3) tingkat konstituen termasuk pada kategori tinggi, artinya adalah bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung mampu mengidentifikasi kelompok konstituen mereka, mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dan harapan kelompok konstituen dengan tingkat kinerja pelayanan yang sesuai dengan target dan mencakup harapan konstituen, serta mampu menyediakan informasi yang memadai dan memastikan kelompok konstituen memiliki akses terhadap kegiatan/layanan yang disediakan.

Kata kunci: penilaian organisasi, sumber daya manusia, kepemimpinan, kepegawaian, konstituen

ABSTRACT

Nama : Nining Hasrat Junita Zebua

NPM : 2017310089

Judul : Human Resource Analysis at the Bandung City Government's Youth and Sports Service Using the Public Sector Assessment and Improvement Model

This aims of the study to analyze and monitor human resources in the Bandung City Government's Youth and Sports Service, which includes the dimensions of leadership, workforce and constituencies. The theory used in this research is organizational assessment with using Immordino's Public Sector Assessment and Improvement (PSAI) model, which consists of two assessment categories (human factors and operational factors) and then determined into seven assessment categories, where each category represents the function of the organization.

The research method used in this research is quantitative methods. To collect the data needed in this study, the researcher chose to use a survey research design strategy, using questionnaire and interview techniques. The population of this research is all employees of the Bandung City Government's Youth and Sports Service which can be 50 people. The data analysis method used is statistical descriptive analysis to present the frequency distribution and measure the trend of the center using the assistance of the Statistical Package for The Social Science (SPSS).

The results of this study indicate that: (1) the level of leadership at the Bandung City Government's Youth and Sports Service is classified as good, that is, leadership structures and practices have been implemented in accordance with the rules of the role and applicable legal standards / requirements; (2) the workforce level is included in the high category, which means that the Bandung City Government's Youth and Sports Service employee planning is carried out properly, adequate and reliable results and performance measurement, learning and professional development programs available to all employees according to their needs, up to a workplace climate is created that has a positive impact on employees; and (3) the constituent level is included in the high category, meaning that the Bandung City Government's Youth and Sports Service is able to identify their constituent groups, is able to identify and meet the needs and expectations of constituent groups with a level of service performance that is in accordance with the target and includes constituent expectations, and is able provide adequate information and ensure constituent groups have access to the activities / services provided.

Keywords: organizational assessment, human resources, leadership, workforce, constituents

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas limpahan berkat dan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan Model Public Sector Assessment and Improvement.”** Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik di jenjang pendidikan Strata Satu Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Melalui proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak pengalaman dan pengetahuan baru, lebih khusus pengetahuan tentang sistematika penulisan karya tulis. Dalam proses penyelesaian skripsi ini juga, penulis menghadapi berbagai hambatan karena kurangnya pengetahuan dalam penulisan karya ilmiah, mulai dari sistematika penulisan dan sumber-sumber teori yang tepat. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak Ulber selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak keluarga yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi dan doa kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian skripsi ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan se-pebimbingan penulis (Meggitha Cyntya) yang telah banyak membantu penulis, melalui pemberian ide dan motivasi selama proses pengerjaan skripsi ini. Pada

kesempatan ini, penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada pihak Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung yang telah yang telah membantu dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian mengenai sumber daya manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. Penulis juga mengucapkan terima kasih sahabat-sahabat tercinta (Tika, Lydia, Meggitha, Rezika, Jovita, Sandra, Anastasia, dan Boy) yang senantiasa menyediakan waktu untuk memberikan saran dan menemani penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih sangat jauh dari kata sempurna, masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis memohon kritik dan saran dari rekan-rekan khususnya dari dosen pembimbing demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang belum penulis sebutkan dan semoga penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca dan juga peneliti pada tahap selanjutnya.

Bandung, 04 Januari 2021

Nining Hasrat Junita Zebua

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.5 Sistematika Penulisan	15
BAB II RANCANGAN PENELITIAN	16
2.1 Pengertian Rancangan Penelitian	17
2.2 Tipe Rancangan Penelitian	18
BAB III KERANGKA TEORI.....	22
3.1 Penilaian Organisasi di Sektor Publik	22
3.1.1 Pengertian Penilaian Organisasi	22
3.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Organisasi.....	24
3.2 <i>Public Sector Assessment and Improvement</i> (PSAI) sebagai Model Penilaian Organisasi	26
3.3 Faktor Manusia dalam Penilaian Organisasi	29

3.3.1	Dimensi Kepemimpinan	31
3.3.2	Dimensi Kepegawaian	33
3.3.3	Dimensi Konstituen	37
3.4	Model Konseptual	40
BAB IV METODE PENELITIAN.....		41
4.1	Metode Pengumpulan Data	41
4.1.1	Variabel dan Pengukuran.....	41
4.1.2	Populasi dan Sampel.....	53
4.1.3	Teknik Pengumpulan Data	53
4.2	Metode Analisis Data	56
4.2.1	Distribusi Frekuensi.....	57
4.2.2	Distribusi Pemusatan	58
BAB V HASIL DAN INTERPRETASI		60
5.1	Deskripsi Hasil Penilaian Kepemimpinan.....	60
5.1.1	Struktur dan Praktik Kepemimpinan	61
5.1.2	Kepemimpinan Etis	65
5.1.3	Indeks Kepemimpinan.....	67
5.2	Deskripsi Hasil Penilaian Kepegawaian.....	69
5.2.1	Perencanaan Pegawai.....	69
5.2.2	Penilaian dan Pengukuran Kinerja.....	72
5.2.3	Pembelajaran dan Pengembangan Profesional	76
5.2.4	Iklim Tempat Kerja.....	79

5.2.5	Indeks Kepegawaian.....	83
5.3	Deskripsi Hasil Penilaian Konstituen.....	84
5.3.1	Identifikasi Kelompok Konstituen.....	84
5.3.2	Menilai Kebutuhan, Harapan dan Kepuasan Konstituen.....	87
5.3.3	Membangun Hubungan Konstituen.....	91
5.3.4	Indeks Konstituen	93
5.4	Indeks Sumber Daya Manusia.....	95
BAB VI	PEMBAHASAN.....	97
6.1	Kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung	97
6.2	Kepegawaian di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung	102
6.3	Konstituen di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.....	108
6.4	Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.....	113
BAB VII	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	117
7.1	Kesimpulan.....	117
7.2	Rekomendasi	120

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil capaian kinerja utama Dispora Kota Bandung Tahun 2019.....	3
Tabel 4.1	Operasionalisasi Variabel	43
Tabel 4.2	Kategori Jawaban Responden	47
Tabel 4.3	Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas.....	48
Tabel 4.4	Pedoman Menentukan Tingkat Keandalan Instrumen Ukuran dari Cronbach	51
Tabel 4.5	Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas	52
Tabel 5.1	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Struktur dan Praktik Kepemimpinan.....	61
Tabel 5.2	Indeks Sub Dimensi Struktur dan Praktik Kepemimpinan	64
Tabel 5.3	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Kepemimpinan Etis	65
Tabel 5.4	Indeks Sub Dimensi Kepemimpinan Etis	67
Tabel 5.5	Indeks Kepemimpinan	68
Tabel 5.6	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Perencanaan Pegawai	69
Tabel 5.7	Indeks Sub Dimensi Perencanaan Pegawai	72
Tabel 5.8	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Penilaian dan Pengukuran Kinerja	73
Tabel 5.9	Indeks Sub Dimensi Penilaian dan Pengukuran Kinerja	76
Tabel 5.10	Distribusi Frekuensi Pembelajaran dan Pengembangan Profesional....	77
Tabel 5.11	Indeks Sub Dimensi Pembelajaran dan Pengembangan Profesional....	79
Tabel 5.12	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Iklim Tempat Kerja	80

Tabel 5.13	Indeks Sub Dimensi Iklim Tempat Kerja	82
Tabel 5.14	Indeks Kepegawaian	84
Tabel 5.15	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Identifikasi Kelompok Konstituen	85
Tabel 5.16	Indeks Sub Dimensi Identifikasi Kelompok Konstituen	86
Tabel 5.17	Distribusi Frekuensi Menilai Kebutuhan, Harapan dan Kepuasan Konstituen	87
Tabel 5.18	Indeks Sub Dimensi Menilai Kebutuhan, Harapan dan Kepuasan Konstituen	90
Tabel 5.19	Distribusi Frekuensi Sub Dimensi Membangun Hubungan Konstituen	91
Tabel 5.20	Indeks Sub Dimensi Membangun Hubungan Konstituen.....	93
Tabel 5.21	Indeks Konstituen	94
Tabel 5.22	Indeks Sumber Daya Manusia	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penilaian organisasi adalah proses evaluasi organisasi yang sistematis untuk menciptakan pemahaman bersama tentang keadaan organisasi saat ini dan mengidentifikasi faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi.¹ Penilaian organisasi di sektor publik adalah proses dimana lembaga pemerintah memeriksa cara kerja dan kinerjanya untuk mengetahui kekuatan dan peluang organisasi, serta menghasilkan informasi yang digunakan untuk mengembangkan organisasi. Penilaian organisasi merupakan suatu sistem evaluasi sistematis dan koheren untuk secara komprehensif menilai seluruh komponen dan fungsi organisasi.

Mengapa penilaian organisasi penting untuk dilakukan oleh organisasi sektor publik? Penilaian organisasi bertujuan untuk memahami keadaan organisasi, menghasilkan informasi dan data tentang kelemahan dan kelebihan organisasi, yang pada akhirnya informasi tersebut digunakan untuk memulai perbaikan dan sarana untuk meningkatkan organisasi.² Penilaian organisasi dapat bermanfaat bagi organisasi publik itu sendiri, yaitu untuk mengidentifikasi masalah-masalah kritis dan prioritas perbaikan organisasi, serta menciptakan gambaran realitas tentang tantangan dan

¹ Immordino, Kathleen M. 2014. *Organizational Assessment and Improvement in The Public Sector Workbook*. New York: CRS Press. Halaman 9

²Perkins, Nathan, dkk. 2010. *Organizational Assessment Models for Enterprise Transformation*. US: INCOSE. Halaman 2. Tersedia di: <https://www.researchgate.net/publication/285403436>. Diakses pada 16 Oktober 2020.

peluang bagi organisasi.³ Oleh karena tujuan dan manfaat tersebut, maka penilaian organisasi merupakan salah satu upaya penting yang dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Peningkatan minat penilaian organisasi di sektor publik disebabkan oleh dua hal, yaitu tanggung jawab dan kemampuan organisasi.⁴ Tanggung jawab organisasi publik sangat luas, yaitu menyelenggarakan pelayanan publik untuk individu, kelompok, dan masyarakat yang luas, serta dituntut untuk terus untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas organisasinya. Sementara itu, organisasi publik harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, meningkatkan kemampuan organisasi, memaksimalkan sumber daya organisasi dan sumber daya manusia yang tersedia, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Untuk menjawab tuntutan tersebut, organisasi publik perlu untuk melakukan penilaian organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, mengkomunikasikan pekerjaan yang sedang dilakukan kepada publik, serta mengidentifikasi peluang untuk perbaikan organisasi.

Penilaian organisasi merupakan kewajiban bagi setiap instansi pemerintah, untuk melakukan evaluasi dan pengembangan terhadap pelaksanaan visi dan misi organisasi. Praktik penilaian organisasi di sektor publik telah diatur di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2017, yaitu mengatur bahwa setiap instansi pemerintah perlu melaksanakan penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik, baik di lingkungan Kementerian, Lembaga,

³ Ibid, Halaman 15

⁴ Ibid, Halaman 3.

maupun dalam lingkungan Pemerintah Daerah.⁵ Selain itu, praktik penilaian organisasi di lingkungan organisasi publik juga diatur di dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, dimana kebijakan ini menetapkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib untuk menyelenggarakan pengukuran, evaluasi dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.⁶ Penilaian organisasi tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran kondisi kinerja organisasi, untuk kemudian informasi tersebut digunakan sebagai dasar perbaikan dalam meningkatkan pelayanan publik.⁷

Tujuan penelitian ini adalah untuk melaksanakan penilaian organisasi pada objek penelitian, yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. Terkait praktik penilaian organisasi di Dispora Kota Bandung selama ini, dinas tersebut memiliki kerangka kerja penilaian kinerja, yang dikenal dengan istilah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Hasil dari SAKIP menghasilkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Hasil capaian kinerja diperoleh melalui pengukuran 4 indikator kinerja utama dari Dispora Kota Bandung, seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Hasil capaian indikator kinerja utama Dispora Kota Bandung 2019

No.	Indikator Kinerja	Satuan	2019		Capaian %
			Target	Realisasi	
1.	Persentase tempat kegiatan olahraga masyarakat	%	100	100	100% (sesuai target)

⁵ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

⁶ Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

⁷ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

2.	Indeks kepuasan masyarakat SOR/GOR dan sarana kepemudaan	Nilai	80.25	80.97	100.90% (melebihi target)
3.	Persentase temuan BPK/Inspektorat yang ditindaklanjuti tepat waktu	%	100	-	n/a
4.	Persentase rata-rata organisasi pemuda dan pemuda yang aktif positif	%	0.029	0.029	100% (sesuai target)

Sumber tabel: LAKIP Dispora Kota Bandung 2019

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa capaian kinerja Dispora Kota Bandung rata-rata mencapai target, dan bahkan pada Indeks Indikator Kepuasan Masyarakat SOR/GOR Dan Sarana Kepemudaan melebihi target. Pada bagian ini, indikasi masalah yang ditemukan peneliti tidak terletak pada keempat 4 indikator kinerja utama tersebut di atas, akan tetapi pada sistem penilaian kinerja yang dimiliki oleh Dispora Kota Bandung.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti menilai bahwa penilaian kinerja berdasarkan SAKIP di Dispora Kota Bandung belum komprehensif, oleh karena tidak mengevaluasi organisasi dan fungsi-fungsi di dalamnya secara menyeluruh. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan hanya berfokus pada penilaian hasil dari kegiatan/program di Dispora Kota Bandung, dengan mengabaikan komponen organisasi lainnya (dalam hal ini sumber daya manusia) yang telah berkontribusi dalam pencapaian hasil tersebut. Dispora Kota Bandung perlu untuk menilai setiap kelompok di dalam organisasi, tidak hanya hasil organisasi saja (*result*), tetapi juga perlu menilai praktik sumber daya manusia dan faktor operasional yang mengambil andil dalam pencapaian kinerja.

Bertolak pada masalah tersebut, penulis berpendapat bahwa dirasa perlu untuk melakukan penyempurnaan evaluasi yang sistematis di Dispora Kota Bandung dengan cara menyelenggarakan penilaian organisasi. Model penilaian organisasi dalam penelitian ini menggunakan model penilaian yang terstruktur dengan menggunakan alat *Public Sector Assessment and Improvement (PSAI)*.

Model PSAI adalah alat penilaian organisasi yang dirancang khusus untuk digunakan di organisasi sektor publik. Model PSAI terdiri atas 2 kelompok utama dan kemudian dipecah menjadi tujuh kategori penilaian, seperti berikut ini.

- Faktor Manusia (*human factors*), terdiri atas 3 kategori penilaian, yaitu: kepemimpinan (*leadership*); kepegawaian (*workforce*); konstituen (*constituent*).⁸
- Faktor Operasional (*operational factors*), terdiri atas kategori perencanaan strategis (*strategic planning*), program dan proses (*program and processes*), dan pengukuran dan analisis (*measurement and analysis*).
- Hasil dari hubungan timbal balik antara dua kelompok ini menghasilkan kategori ketujuh yaitu hasil (*outcomes*).⁹

Penilaian organisasi dapat dilakukan untuk cakupan organisasi secara keseluruhan, maupun dengan menempatkan fokus kajian pada suatu fungsi/komponen tertentu yang lebih spesifik di dalam organisasi.¹⁰ Di dalam penelitian ini, fokus penelitian adalah

⁸ Ibid, Halaman 71

⁹ Ibid, Halaman 72

¹⁰ Ibid, Halaman 27

menerapkan pendekatan penilaian organisasi untuk mengkaji kategori penilaian sumber daya manusia, yaitu kategori kepemimpinan, kepegawaian dan konstituen di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dengan menggunakan model PSAI.

Sumber daya manusia (SDM) adalah seluruh manusia yang menyumbangkan kemampuan dan kompetensi yang mereka miliki, untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹¹ SDM memiliki peran penting dalam operasional organisasi, sebab mereka mengerjakan tugas dan mengelola sumber daya organisasi yang terbatas menuju pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan 3 kategori penilaian dari model PSAI, hasil penelitian awal peneliti terkait analisis sumber daya manusia di Dispora Kota Bandung bahwa baik dari dimensi kepemimpinan, kepegawaian, maupun konstituen sudah sangat baik dilaksanakan pada dinas tersebut. Akan tetapi, sejauh ini Dispora Kota Bandung belum melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kategori penilaian kepemimpinan, kepegawaian dan konstituen secara komprehensif. Indikasi masalah tersebut, diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai Dispora Kota Bandung. Berikut adalah temuan awal peneliti terkait ketiga kategori penilaian faktor manusia yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Pertama, dimensi kepemimpinan terdiri atas sub dimensi praktik kepemimpinan dan perilaku etis. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan Pegawai dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung.

¹¹European Institute of Public Administration (EIPA). 2019. Common Assessment Framework 2020: *The European Model for Improving Public Organisations Through Self-Assessment*. Halaman 24.

“Kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung itu telah dijalankan sesuai dengan standar dan aturan yang ada ya. Semuanya sesuai dengan arahan dari atas, seperti Walikota. Oh iya pasti, pemimpin di Dispora berfokus pada realisasi visi dan misi organisasi, dan hal tersebut juga disampaikan kepada bawahan. Untuk mencapai misi dinas, ada 3 misi organisasi Dispora, dan semuanya diterjemahkan ke dalam program dan kegiatan, seperti saran kepemudaan dan sarana olahraga. Nah setiap tahun ada evaluasi pencapaian misi itu, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang. Evaluasi yang dilakukan mencakup hasil pencapaian misi dan sasaran kinerja, belum ada evaluasi untuk pemimpinnya. Iya, pemimpin mudah untuk ditemui setiap harinya, Sebelum masa WFH Covid, di Dispora selalu ada apel pagi, sehingga semuanya *dibriefing* disitu. Melalui kegiatan apel tersebut juga kami dapat bercengkrama dan berbagi cerita dengan pemimpin, baik pimpinan di Dinas maupun Pemimpin dari Bagian Bidang lainnya.”¹²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, diketahui bahwa kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung telah berjalan dengan baik, baik melalui struktur dan praktik kepemimpinan, maupun melalui kepemimpinan etis. Diketahui bahwa pemimpin di dinas tersebut memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya dan berfokus pada pencapaian misi organisasi.

Sementara itu, dilakukan juga wawancara dengan pegawai dari Sub Bagian Program dan Anggaran, bahwa:

“Kepemimpinan disini berjalan dengan baik disini tanpa ada masalah. Apalagi pemimpin Dispora masih baru ya, 2 tahun, tidak ada masalah. Pemimpin dapat mudah ditemui, setiap pagi ada di kantor. Kalau didatangi, tergantung situasinya, kalau pemimpin lagi sibuk, seperti ini lagi rapat, kita gak bisa ngapa-ngapain yaa. Menunggu hingga pemimpin selesai urusan dulu, baru bisa didatangi.”¹³

¹² Hasil wawancara dengan Ibu Ayu, Pegawai dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung Pada 8 Februari 2021

¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Deri, Pegawai Sub Bagian Program dan Keuangan Dispora Kota Bandung Pada 24 November 2020

Pada hasil wawancara tersebut di atas, diketahui bahwa kepemimpinan di Dispora Kota Bandung telah berjalan dengan baik. Namun ada sedikit kendala dalam hal menemui pemimpin jika dalam keadaan sibuk (seperti sedang rapat), pegawai harus menunggu. Hal ini dapat berdampak pada pekerjaan pegawai yang mungkin menjadi terhambat. Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber di atas mengenai kepemimpinan, diketahui bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung secara berkala memiliki sistem evaluasi untuk melakukan penilaian terhadap pencapaian sasaran misi organisasi, akan tetapi sistem evaluasi tersebut hanya berfokus pada evaluasi misi organisasi saja, tidak melakukan evaluasi terhadap kepemimpinan organisasi, yaitu dalam hal struktur dan praktik kepemimpinan, dan kepemimpinan etis.

Kedua, dimensi kepegawaian terdiri atas sub dimensi perencanaan pegawai, penilaian kinerja, pembelajaran dan pengembangan pegawai, dan iklim tempat kerja. Berikut adalah hasil wawancara mengenai dimensi kepegawaian di Dispora Kota Bandung dengan beberapa narasumber.

Hasil wawancara dengan pegawai dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Biasanya kalau identifikasi dan pemenuhan kebutuhan pegawai itu di Bagian Organisasi Kepemudaan. Biasanya mereka memiliki daftar komponen-komponen jabatan apa yang dibutuhkan di setiap dinas. Nah nanti sama Bagian Organisasi Kepemudaan diidentifikasi Dispora tuh dibutuhkannya apa aja. Bagian Organisasi Kepemudaan yang melakukan analisa terhadap kebutuhan pegawai, misalnya Dispora itu cukupnya 90 orang karna unit jabatannya cuman ada 50. Nanti hasil susunan jumlah pemangku jabatan dan unit jabatannya, dikasiin ke kita untuk dilanjutkan kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung. Jadi, Dispora cuma kasih nama unit jabatan dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Kompetensi inti pegawai juga sama, diidentifikasi oleh Bagian Organisasi

Kepemudaan, sesuai dengan kompetensi inti untuk masing-masing unit jabatan yang tersedia di Dispora.”¹⁴

“Mengenai kepegawaian, kebutuhan pegawai disini selalu terpenuhi, hal kecil seperti pulpen dan kertas saja, dinas menyediakannya. Sehingga dalam istilahnya, pegawai disini cukup datang dan menyelesaikan tugasnya saja, segala kebutuhan sudah dipenuhi. Dispora punya sistem namanya E-RK (Sistem Elektronik Remunerasi Kinerja (E-RK), melalui sistem itu direkam kebutuhan pegawai disini, karna inputnya setiap hari. Jadi Dinas sudah mengetahui apa yang dibutuhkan, dan langsung memenuhinya. Di sistem ERK juga ada tempat untuk menilai kinerja kita setiap hari, serta untuk penilaian kinerja setiap tahun ada SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Didalamnya lengkap mengenai bobot pekerjaan selama setahun itu bagaimana, dan targetnya tercapai atau tidak, semuanya ada disitu (di SKP). Mengenai sistem penilaian mampu mendorong pegawai dalam hal keunggulan kinerja, saya tidak dapat mengatakan untuk mensama ratakan semuanya. Karna hal itu tergantung pada diri masing-masing pegawai apakah mendukung kinerja mereka atau tidak. Tapi kalau saya sendiri, dengan sistem penilaian yang ada, kita harus bekerja agar sasaran kerja dapat tercapai, sehingga nanti di sistem akan ditunjukkan pekerja sudah tercapai.”¹⁵

Berdasarkan data dari hasil wawancara dengan kedua narasumber tersebut, menjelaskan bahwa dimensi kepegawaian di Dispora Kota Bandung telah berjalan dengan sangat baik. Dispora Kota Bandung telah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pegawai dalam bekerja, termasuk fasilitas dan lingkungan tempat kerja yang aman dan nyaman.

Mengenai sub dimensi penilaian dan pengukuran kinerja, Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung memiliki sistem penilaian dalam hal kepegawaian, yaitu ada Sistem Elektronik Remunerasi Kinerja (E-RK) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). E-RK merupakan penilaian kinerja pegawai berbasis elektronik, untuk selalu melakukan

¹⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Ike, Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung Pada 30 Desember 2020

¹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Ayu, Pegawai dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung Pada 8 Februari 2021

peninjauan dan peningkatan pada kinerja pegawai. Sementara itu, dari data yang diperoleh diketahui bahwa hasil penilaian SKP pegawai di Dispora Kota Bandung adalah masuk ke dalam kategori sangat baik.¹⁶ Akan tetapi, sistem tersebut hanya berfokus pada penilaian hasil kinerja yang dicapai pegawai saja, tanpa mengevaluasi komponen organisasi lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian, seperti iklim tempat kerja, pemenuhan kebutuhan pegawai, dan pengembangan pegawai. Semua komponen tersebut merupakan faktor penting yang menghasilkan tingkat kinerja pegawai, sehingga evaluasi seharusnya meliputi komponen-komponen tersebut, untuk mengetahui upaya perbaikan dan peningkatan kepegawaian. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap dimensi kepegawaian, yang berfokus kepada evaluasi tentang bagaimana organisasi mengelola, mendukung dan mengembangkan pegawai. Oleh sebab itu, penting untuk melakukan penelitian ini, untuk melengkapi sistem evaluasi yang telah ada di Dispora Kota Bandung.

Terakhir, mengenai dimensi Konstituen, peneliti telah melakukan wawancara kepada pegawai di Dispora Kota Bandung. Berikut adalah hasil wawancara tersebut.

“Program yang disediakan Dispora Kota Bandung mah buat masyarakat. Secara lebih spesifiknya tentang siapa kelompok masyarakat yang menjadi konstituen utama adalah ditentukan oleh pelayanan setiap bidang. Kalau misalnya pemuda itu, pasti kelompoknya Paskibra, Pramuka, sama wirausaha. Kalau misalnya ke Sarananya, buat atlet-atlet sarananya. Penetapan program dan pelayanan di Dispora itu lebih menekankan pada kebutuhan setiap bidang, yang dimana kebutuhan setiap bidang mewakili kebutuhan masyarakat tadi. Untuk harapan masyarakat terlalu luas ya, jadi yang paling relevan saja dengan Dispora itu dimasukkan ke dalam program. Untuk mwngukur keberhasilan, setiap tahun dibuat laporan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat), yang menjadi acuan bagi kita

¹⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Ike, Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung Pada 4 November 2020

untuk menetapkan program dan pelayanan selanjutnya seperti apa, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Kalau tidak salah, Dispora punya 18 sarana dan prasarana olahraga, dan survey IKM termasuk kepuasan masyarakat di SOR/GOR tersebut. Di dalam IKM itu banyak yang dinilai, termasuk perilaku dan kompetensi kita dalam menyediakan pelayanan.¹⁷

Berdasarkan data dari hasil wawancara tersebut di atas, dapat diketahui bahwa program dan layanan yang disediakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung ditetapkan berdasarkan kebutuhan dari kelompok konstituen, melalui usulan Kepala Bidang dan Kepala Seksi yang berfokus pada kelompok konstituen tertentu. Keberhasilan program dan layanan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung diukur dengan menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), yang terdiri atas banyak indikator penilaian, termasuk sumber daya manusia. Pada tahun 2019, diketahui bahwa nilai IKM terhadap sumber daya manusia dari Dispora Kota Bandung adalah mencapai nilai 3.45, yang termasuk dalam kategori “Baik”, dari target capaian 3,43.¹⁸ Hal ini tentu sangat baik, sebab melebihi dari target yang telah ditetapkan. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada kelemahan dari sumber daya manusia, tetapi juga bertujuan untuk mengetahui kelebihan dari sumber daya manusia di Dispora Kota Bandung, termasuk untuk meneliti lebih jauh bagaimana SDM di dinas tersebut dapat mencapai IKM melebihi target. Sebab suatu masalah merupakan adanya kesenjangan antara perencanaan dengan realisasi hasil. Oleh sebab itu, mengenai dimensi konstituen, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kesenjangan dalam

¹⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Ike, Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dispora Kota Bandung Pada 5 Februari 2021

¹⁸ Kajian IKM Pengukuran Kepuasan Masyarakat pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung

hal keberhasilan program dapat terjadi, serta bagaimana mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan tersebut.

Dispora Kota Bandung perlu untuk memahami bagaimana keadaan praktik sumber daya manusia terkini di dalam organisasi, serta kesenjangan realisasi capaian terhadap rencana kerja yang ada. Kinerja organisasi dicapai melalui pengerjaan fungsi dan tugas organisasi oleh sumber daya manusia. Informasi tentang praktik sumber daya manusia dibutuhkan sebagai dasar untuk perencanaan peningkatan organisasi. Kategori penilaian yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini adalah meliputi 3 kategori faktor manusia dari model PSAI, yaitu kepemimpinan, kepegawaian dan konstituen.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang sumber daya manusia (kepemimpinan, kepegawaian, dan konstituen) di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, dalam penelitian yang berjudul: “**Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan Model *Public Sector Assessment and Improvement.***”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, ditemukan beberapa indikasi masalah di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. Setiap instansi pemerintah, termasuk Dispora Kota Bandung wajib untuk melaksanakan penilaian evaluasi dan pelaporan kinerja, seperti yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2017 dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun

2014. Sejauh ini, Dispora Kota Bandung telah melakukan penilaian organisasi, akan tetapi penilaian tersebut hanya berfokus pada kategori hasil, yaitu penilaian kinerja terhadap program dan layanan yang telah dilaksanakan. Menurut Immordino, penilaian organisasi meliputi evaluasi sistematis terhadap seluruh elemen organisasi yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Penilaian organisasi penting untuk mengetahui keadaan, kelemahan serta keunggulan organisasi, dimana informasi tersebut dapat digunakan untuk merencanakan upaya perbaikan bagi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, dirasa penting untuk melakukan penilaian organisasi pada komponen lain di Dispora Kota Bandung.

Penelitian ini bertujuan untuk melaksanakan penilaian organisasi di Dispora Organisasi pada kategori penilaian faktor manusia, yaitu kategori kepemimpinan, kepegawaian dan konstituen. Untuk melakukan analisis pada faktor manusia tersebut, maka peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan. Berikut adalah pertanyaan penelitian yang dijadikan sebagai fokus dalam penelitian ini.

1. Bagaimana tingkat Kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?
2. Bagaimana tingkat Kepegawaian di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?
3. Bagaimana tingkat Konstituen di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk melakukan analisis dan mengetahui tingkat sumber daya manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

Berdasarkan tujuan umum dan rumusan masalah di atas, maka terdapat beberapa tujuan khusus dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui tingkat Kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat Kepegawaian di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui tingkat Konstituen di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Secara Akademis

Dari sisi akademis, penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu tentang organisasi bagi Ilmu Administrasi Publik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak yang akan melakukan penelitian di masa yang akan datang, khususnya penelitian yang berkaitan dengan studi tentang sumber daya manusia dengan menggunakan teori penilaian organisasi.

1.4.2 Manfaat Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan masukan bagi Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung sebagai sarana untuk peningkatan bagi praktik sumber daya manusia dan menjadi alat untuk memperbaiki kondisi organisasi yang belum optimal.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini membahas tentang “Analisis Sumber Daya Manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Kota Bandung dengan Menggunakan Model *Public Sector Assessment and Improvement*”. Penelitian akan dilakukan dengan merujuk 3 kategori penilaian terkait sumber daya manusia dari model PSAI, yaitu kepemimpinan, kepegawaian, dan konstituen. Untuk memahami lebih jelas akan penelitian ini, maka pokok bahasan yang terdapat di dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bagian dengan sistematika pembagian yang terdiri atas: Bab I Pendahuluan, Bab II Rancangan Penelitian, Bab III Kerangka Teori, Bab IV Metode Penelitian, Bab V temuan, Bab VI Pembahasan, Bab VII Penutup.