

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

**Menurut Stolovitch, Keeps (1992)** Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

**Menurut Wirawan(2009 : 5)** pengertian kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

**Menurut Whitmore** Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

**Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011 : 136)**Kinerja pegawai adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Sedangkan pengertian kinerja menurut **Hussein Fattah ( 2014 : 12 )** adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pendapat lain dari **Hariandja ( 2009 : 195 )** yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya.

**Rowland (1960 : 36)** Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan.

Pendapat dari **Aguini** Kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka.

Dan Menurut **Amstrong dan Baron (1998 : 15)** Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan pegawai, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut pendapat penulis berdasarkan beberapa kesimpulan dan pendapat para ahli kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

## 2.2. Pengertian Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara menurut Lohman (2003), indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

### 2.2.1 Pengukuran indikator Kinerja

**1. Kelompok Masukan (Input)** adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Adapun contoh

ilustrasi dari aspek pengukuran kinerja sektor publik sebagai berikut : 1.

Sumberdaya (anggaran/dana),

1. SDM (Sumber Daya Manusia),
  2. Teknologi/peralatan,
  3. Material yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan.
2. **Kelompok Keluaran (*Output*)** adalah, suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang berwujud (*tangible*), maupun tidak berwujud (*intangible*). Adapun contoh ilustrasi dari aspek pengukuran kinerja sektor publik sebagai berikut : Sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan baik berupa fisik maupun non fisik.
- a. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja dapat meliputi output, perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
  - b. Waktu penyelesaian pekerjaan, kecepatan pegawai dalam bekerja merupakan sebagai beban dan tanggung jawab pegawai tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.
  - c. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.
  - d. Penilaian kerja adalah seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya, penilaian kinerja juga suatu proses yang dilakukan

oleh suatu instansi atau organisasi dalam mengevaluasi kinerja atau pekerjaan seorang pegawai.

**3. Kelompok hasil (*outcome*)** adalah, segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung. Ini adalah bagian yang merupakan ukuran yang penting bagi efektivitas suatu pekerjaan.

- a. Tingkat kualitas pelayanan pegawai suatu organisasi yang diberikan kepada masyarakat, kinerja seorang pegawai yang melayani publik atau masyarakat ditunjukkan melalui kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- b. Kepuasan masyarakat, masyarakat akan puas terhadap kinerja pegawai organisasi apabila kuantitas kerja dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat lebih baik. Masyarakat akan puas dalam mengurus segala sesuatunya apabila dalam pengurusan tersebut dapat dipermudah.

Adanya beberapa indikator lain yang juga sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yaitu sebagai berikut :

- Kelompok manfaat (*benefit*) adalah, sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, misalnya :
  - a) Tingkat kepuasan masyarakat
  - b) Tingkat partisipasi masyarakat
- Kelompok proses (*Process*) adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah input menjadi output, Misalnya :

- a) Ketaatan pada peraturan perundangan
  - b) Rata-rata yang diperlukan untuk memproduksi atau menghasilkan layanan jasa.
- Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Misalnya :

- a) Peningkatan kesejahteraan masyarakat.
- b) Peningkatan pendapatan masyarakat.

### 2.2.2 Pengembangan Indikator Kinerja

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut :

#### 1) Biaya pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

2) Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan public (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau presentase tertentu, misalnya presentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

3) Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit di ukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan tertentu.

4) Cakupan pelayanan (*coverage*)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

5) Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat

(*need assessment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

### 2.3 Indikator Kinerja Sebagai Pembanding

Pemerintah daerah dapat melakukan sejumlah perbandingan dalam upaya melakukan pengukuran kinerja diorganisasinya. Beberapa perbandingan yang bisa dilakukan antara lain :

1. Membandingkan kinerja tahun ini dengan kinerja tahun lalu.
2. Membandingkan kinerja tahun ini dengan berbagai standar yang diturunkan dari pemerintah pusat atau dari daerah sendiri.
3. Membandingkan Kinerja unit atau seksi yang ada pada sebuah departemen dengan unit atau seksi departemen lain yang menyediakan jasa layanan yang sama.
4. Membandingkan dengan berbagai ketentuan pada sektor swasta.
5. Membandingkan semua bidang dan fungsi yang menjadi tanggungjawab pemerintah daerah dengan bidang dan fungsi yang sama pada pemerintah daerah lain.

Karakteristik Pemerintah daerah sebagai *pure non profit organization* menempatkan organisasi ini ini mempunyai keunikan yang sangat berbeda dengan perusahaan bisnis. Pemda mempunyai tanggung jawab besar di bidang ekonomi dan



sosial secara bersama. Pengukuran kinerja pemda harus mempertimbangkan indikator-indikator ekonomi dan sosial secara komprehensif.

Sedangkan menurut **Mahsun (2014)** ada beberapa elemen pokok yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, dan meningkatkan kualitas.

Kebutuhan masyarakat menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi sektor publik. Menurut **Mangkunegara (2010)** terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

1. Aspek Kuantitatif yaitu :
  - a. Proses kerja dan Kondisi pekerjaan.
  - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Aspek kualitatif yaitu :
  - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
  - c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan dalam menggunakan mesin atau peralatan.
  - d. Kemampuan mengevaluasi keluhan masyarakat.

#### 2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja Menurut **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010)** adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

*Human Perfomance* = *Ability* + *Motivation*

*Motivation* = *Attitude* + *Situation*

*Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Pendapat lain dari **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010 : 15)**, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor Kemampuan ( *Ability* ) dan Faktor Motivasi ( *Motivation* ).

##### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi ( *IQ* ) dan kemampuan reality ( *Knowledge + Skill* ). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata – rata ( *IQ* 110 – 120 ) apalagi *IQ superior, very superioir, giflid* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih baik mudah mencapai kinerja maksimal.

##### b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*Pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan

sebaliknya juga mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Adapun menurut Nurlaila (2010 : 71) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik situasi

Bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja di dalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan – tuntutan kinerja didalam organisasi. Organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja, dan menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian.

2. Diskripsi pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan dan standartkinerja pekerjaan. Karena pekerjaan – pekerjaan yang berbeda mempunyai diskripsi pekerjaan yang berbeda pula, program evaluasi kinerja haruslah menyediakan cara yang sistematis untuk mempertimbangkan perbedaan – perbedaan ini dan memastikan evaluasi yang konsisten di seluruh pekerjaan dan karyawan yang mendudukinya.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara mendasar tergolong kedalam dua bagian yaitu evaluasi dan pengembangan

4. Sikap para pegawai dan atasan terhadap evaluasi.

## 2.5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja ini adalah berupa tingkat laba. Namun organisasi sektor publik tidak bisa hanya menggunakan ukuran laba ini untuk menilai keberhasilan organisasi karena memang tujuan utama organisasi ini bukan memperoleh laba tetapi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu output organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangible* dan *indirect* menjadi kendala tersendiri dalam melakukan pengukuran kinerja. Beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik antara lain :

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba

Kinerja manajemen organisasi swasta yang bertujuan memaksimalkan laba bisa dinilai berdasarkan rasio-rasio yang biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan misalnya *return on investment*, rasio pendapatan terhadap sumber daya yang digunakan, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio keuangan lainnya. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar rasio-rasio keuangan karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*.

2. Sifat output adalah *kualitatif, intangible, dan indirect*

Pada umumnya output organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa layanan. Sifat pelayanan ini cenderung *kualitatif, intangible, dan indirect* sehingga sulit diukur.

3. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung

(*discretionary cost center*). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusuri atau dibandingkan secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolak ukur produktivitas. Tentu berbeda dengan Departemen Produksi perusahaan manufaktur swasta yang merupakan pusat biaya teknik (*engineered cost centers*) dimana pengukuran produktivitas bisa diukur berdasar standar tertentu karena bisa ditelusuri atau dibandingkan secara langsung antara input dengan outputnya.

4. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan masyarakat.

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

## 2.6. Arti Penting Pengukuran Kinerja Pada Instansi Pemerintah

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan obyektif. Selain itu kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya. Terjadi peningkatan atau penurunan produktivitas bisa ditunjukkan dari kegiatan ini.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain :

1. Efisien penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa;
2. Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan);
3. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; serta
4. Efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Kinerja instansi pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun non finansial.

Berbagai aspek yang harus diukur adalah : (1) kelompok masukan (*input*); (2) kelompok proses (*procces*); (3) kelompok keluaran (*output*); (4) kelompok hasil (*outcome*); (5) kelompok manfaat (*benefit*); (6) kelompok dampak (*inpact*). Selain itu

ruang lingkup pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*economy*), keahlian (*equity*), dan juga pertanggungjawaban (*accountability*).

Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Riau merupakan salah satu contoh instansi pemerintah yang bertujuan melayani masyarakat. Tujuan organisasi seperti ini adalah serupa dengan tujuan instansi pemerintah pada umumnya yaitu kepuasan bagi *stakeholder* eksternal yang menyediakan sumber daya bagi organisasi. Namun seperti kebanyakan organisasi nirlaba lainnya, identifikasi *stakeholder* eksternal lebih rumit daripada organisasi bisnis. Pelanggan bagi organisasi nirlaba juga memiliki tuntutan yang lebih kompleks dan harapan yang selalu berkembang. Kondisi ini menyebabkan kriteria tingkat keberhasilan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Riau dipahami dan diinterpretasikan secara tidak sama oleh pihak manajemen maupun para *stakeholders* eksternal.

## 2.7. Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Dening dalam Soewarso Hardjosoemarso ( 1996 : 153 ) syarat untuk mendapatkan pelayanan yang baik adalah :

1. Pimpinan organisasi harus mampu memprediksikan produk maupun jasa yang dihasilkan untuk jangka waktu 10, 15 atau 20 tahun yang akan datang
2. Mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan
3. Dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektifitas upaya guna memenuhi kebutuhan pelanggan
4. Dalam mendesain produk ataupun jasa maka yang harus diperhitungkan adalah kebutuhan pelanggan
5. Kepuasan pelanggan harus menjadi syarat bagian mutu
6. Mutu jasa harus menentukan harga produk dan jasa.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam mencapai tingkat mutu pelayanan yang baik kepuasan pelanggan harus menjadi acuan utama dalam menentukan kebijakan yang akan diterapkan perusahaan. Kebijaksanaan yang diterapkan oleh perusahaan tersebut juga menyangkut bagian pegawai karena dalam prakteknya para pegawai ini yang nantinya akan berhadapan langsung dengan pengguna jasa.

Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankan dan tidak sedikit pula yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :



- Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi
- Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja
- Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola
- Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif
- Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.

### **2.7.1. Langkah – Langkah Penilaian Kinerja**

#### **1. Penentuan Sasaran**

Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Disamping itu, perlu diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan.

## 2. Penentuan Standar Kinerja

Pentingnya penilaian unjuk kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur unjuk kerja pegawai yang sesungguhnya. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

## 3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode yang dimaksud adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode ini seperti metode perbandingan, tes dan lain-lain.

## 4. Merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

### 2.7.2. Pengukur kinerja pegawai antara lain :

1. Kecakapan dalam bekerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
2. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan dalam mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu.

4. Intensif terhadap kemampuan pegawai dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
5. Disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
6. Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja.
7. Kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja.
8. Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan.
9. Kejujuran dalam pelaksanaan tugas.
10. Kepemimpinan dan kemampuan pegawai dalam memimpin dan memotivasi pekerja.

**Menurut Bernard Kantz ( 1998 : 153 )** keberhasilan manajemen dalam mencapai mutu yang baik dapat terjadi dengan cara sebagai berikut :

1. Tanamkan suatu falsafah instansi
2. Manajemen harus membimbing dan memberi contoh kepemimpinan yang bermutu
3. Adakah perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada
4. Memberikan pendidikan dan latihan serta memberdayakan pegawai.

Keberhasilan memperoleh hasil kerja yang bermutu seperti diuraikan diatas akan lebih mudah tercapai apabila pimpinan dan manajemen instansi memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan latihan kepada para pegawai, yang paling utama adalah menerapkan falsafah instansi sehingga mempermudah pemahaman pegawai atas keinginan-keinginan pimpinan.

Peningkatan mutu atau kualitas pelayanan yang diberikan instansi seperti yang diuraikan sebelumnya merupakan tujuan utama konsumen perusahaan. Pengertian dari *total satisfaction* atau kepuasan total adalah tingkat kepuasan yang diperoleh konsumen ketika mengkonsumsi produk itu dapat didefinisikan sebagai fungsi utilitas total yang diterima dari sejumlah item per periode sehingga untuk menunjukkan hubungan antara kepuasan total dengan tingkat konsumsi.

Kemudian menurut **Fandy Tjibtono ( 1996 : 13 )** menambahkan bahwa dengan memperhatikan kepuasan konsumen maka pihak instansi dapat menarik manfaat seperti uraian berikut ini :

1. Reputasi instansi semakin positif dimana masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya.
2. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
3. Memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut yang menguntungkan instansi
4. Meningkatkan keuntungan bagi instansi itu sendiri
5. Hubungan instansi dan para pelanggannya menjadi harmonis
6. Mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan memperhatikan kepuasan pelanggan secara seksama maka instansi dapat memperoleh berbagai manfaat seperti reputasi instansi akan meningkat, pelanggan akan loyal terhadap instansi, munculnya rekomendasi dari mulut ke mulut, menambah keuntungan instansi, menambah

keharmonisan hubungan pelanggan dan instansi serta mendorong pegawai instansi untuk bekerja lebih baik dan memiliki kebanggan terhadap instansinya.

Dalam menilai kinerja pegawai, ada 6 (enam) hal yang perlu diperhatikan antara lain yaitu :

1. Kegunaan hasil penilaian kinerja.
2. Unsur-unsur penilaian kinerja.
3. Teknik penilaian masa lalu.
4. Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi kemasa depan.
5. Implikasi proses penilaian.
6. Umpan balik bagi satuan kerja yang mengolah sumber daya manusia dalam organisasi.

**Menurut Rivai ( 2007 : 52 )** kemudiyang diambil menambahkan bahwa ada 7 elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu :

1. Meninjau ulang kinerja masa lalu
2. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan
3. Memeriksa kemampuan organisasi
4. Memeriksa kemampuan individu karyawan
5. Menyusun target masa depan
6. Melihat prestasi seseorang secara realistis
7. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi

**Menurut Marihot Tua Efendi ( 2005 : 197 )** Beberapa kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan bagian integral dengan penilaian unjuk kerja adalah sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan terbatas waktu.
2. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
3. Melakukan penilaian unjuk kerja.

#### **2.8. Hambatan Penilaian Kinerja**

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian untuk kerja yang baik ini terdapat beberapa tantangan, yaitu :

- a) Kesalahan penilaian

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Para ahli mengemukakan beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu :

*Hallo effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi subyektif penilai mempengaruhi penilaian unjuk kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang

sangat disukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.

*The error of central tendency*, yaitu penilaian tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai sehingga cenderung menilai secara rata-rata.

*The leniency and strickness biases*, yaitu penilaian terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilaian cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya.

*Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.

*The recency effect*, yaitu penilaian mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

Bila mana dipertanyakan kenapa kecenderungan kesalahan ini terjadi, tampaknya ini disebabkan penilai adalah manusia yang memiliki keterbatasan untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai seseorang, sehingga manusia tersebut menilai apa yang terlihat menonjol oleh dia, disamping obyek yang dinilai adalah manusia yang memang memiliki aspek tersembunyi. Sehingga, salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi kesalahan adalah sebelum memutuskan, penilai meminta masukan berbagai pihak termasuk dari orang yang sedang dinilai dan menyadari sedalam – dalamnya kemungkinan – kemungkinan terjadinya kesalahan diatas.

b) Ketidakpastian Penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Ini dapat mengakibatkan :

- Penilai kurang percaya diri.
- Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan.
- Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

Kurang percaya diri dapat terjadi karena penilai tidak memahami elemen – elemen sistem penilaian, yang dapat diakibatkan keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan juga pegawai yang sedang dinilai, ditambah lagi dengan waktu yang tersedia untuk melakukan penilaian, yang dapat terjadi karena kesibukkan para penilai ( biasanya pimpinan pegawai ) dalam pekerjaan sehari – hari.

c) Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi

Dalam hal ini adalah :

- Tidak adanya reward penilai.

Sesungguhnya penilai bukanlah pekerjaan yang mudah dimana pekerjaan tersebut membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup banyak, sehingga dengan tidak adanya ganjaran baik yang bersifat positif maupun negatif ( berupa sanksi lainnya ), para penilai melakukan secukupnya berdasarkan apa atau sisa waktu yang dimilikinya.



- *Norms supporting lineancy.*

Meliputi kebiasaan yang terjadi, bahwa penilai yang jelek terhadap bawahan berarti menunjukkan kelemahan atasan dalam membina bawahan. Sehingga ada kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.

- *Lack of appropriate accountability.*

Kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian akan unjuk rasa pegawai, yang akan mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik. Ini muncul akibat kebijakan – kebijakan yang tidak mendukung.

- d) Formulir penilaian yang baik

Metode – metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut terdapat ketidakjelasan, tidak mencakup aspek utama dari unjuk rasa, dan tidak kompleks atau rumit.

## **2.9. Cara Mengatasi Hambatan dalam Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa cara dalam mengatasi hambatan – hambatan yang terjadi dalam penilaian kinerja pegawai yaitu :

- a. Memberikan latihan kepada penilai
- b. Melibatkan penilai dalam penentu formulir penilaian
- c. Menekankan pada pimpinan pegawai akan pentingnya penilaian unjuk rasa
- d. Memberikan penghargaan kepada pimpinan penilai
- e. Memilih penilaian yang tepat.

Perumusan indikator kinerja di atas tetap berpedoman pada tujuan, program dan fungsi dari instansi yang ada. Karena setiap kantor Pemerintah mempunyai karakteristik yang berbeda, maka sudah barang tentu indicator kinerja setiap instansi akan berbeda-beda. Dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis instansi pemerintah. Indikator kinerja yang dipilih akan sangat tergantung pada faktor kritical keberhasilan yang telah diidentifikasi.

Indikator keberhasilan Kantor Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Riau mempunyai karakteristik yang sama dengan organisasi sektor publik pada umumnya terutama yang *pure non profit*. Indikator ini sangat berbeda dengan sektor bisnis karena sifat output yang dihasilkan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Riau ini lebih banyak bersifat *intangibile*. Dengan demikian indikator finansial saja tidak cukup untuk mengukur tingkat keberhasilan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Riau mestinya dilakukan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial baik bersifat *tangible* maupun *intangibile*. Indikator keberhasilan yang didesain harus mempertimbangkan indikator ekonomi, efisiensi, dan efektivitas baik dilihat dari sudut stakeholders dan finansial maupun dari perspektif pelanggan. Pendekatan *value for money* dan *balance scorecard* bisa digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja yang efektif.

## 2.10. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

No	Nama	Judul	Alat Ukur	Hasil Penelitian
1	Yudhi Supiardi, 2015	Analisis Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Timur.	Metode analisis deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa : Kondisi produktivitas pegawai di Sekretariat DPRD Kutim di tiap-tiap bidang kerjanya sudah berjalan berdasarkan standar yang telah ditentukan di Rencana Strategi (Renstra) Sekretariat DPRD Kutim, Konsep Responibilitas pegawai sudah berjalan sesuai dengan rencana organisasi
2	Malagadir , 2013	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur.	Metode analisis deksriptif	Dari hasil penelitian diperoleh gambaran secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal karena berdasarkan hasil penelitian, digunakan bersifat deskritif kualitatif.
3	Armediana Sukmawarti	Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang	Teknik analisis Domain dan Teknik analisis scorecard	Berdasarkan dengan hasil penelitian secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai kecamatan gunungpati adalah baik. Latar belakang pendidikan ternyata sangat berpengaruh pada kinerja pegawai, walaupun secara keseluruhan kinerja pegawai kecamatan gunungpati baik, tetapi ada beberapa yang kinerjanya hanya cukup, mereka rata-rata yang berpendidikan SD – SLTA yang jumlahnya dikecamatan

				gunungpati sebanyak 9 orang (34%). Utamanya dalam mengerjakan pekerjaan yang berkaitan dengan koordinasi dan monitoring.
--	--	--	--	--

### 2.1.1 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan telaah pustaka yang telah diuraikan terlebih dahulu, maka penulis membuat **hipotesis** penelitian sebagai berikut :

**“ Diduga kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Riau bagian sekretariat dilihat dari input, output dan outcome adalah baik ”.**

