

BAB II STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi Kepustakaan

1. Pengertian Administrasi

Administrasi menurut Ulbert Silalahi (2002 ; 11) administrasi adalah kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok manusia berdasarkan pembagian kerjasama sebagaimana yang ditentukan dalam struktur dengan pendayagunaan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dan aktivitas administrasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari organisasi.

Administrasi adalah kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Silalahi (dalam Zulkifli, 2005; 20)

Siagian (2007 ; 3) memberi pengertian tentang administrasi adalah sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya Simond dkk dalam Sufyan (2005 ; 115) mengatakan bahwa administrasi sebagian kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama

Menurut David H. Rosenblum dalam Novandy (2009) terdapat beberapa pengertian tentang administrasi publik, yaitu;

- a. Administrasi publik adalah bagian dari tindakan pemerintah, sebagai alat untuk mencapai tujuan dari pemerintah”.

- b. Administrasi publik sebagai sebuah bidang, terfokus sebagai alat untuk mengimpletasikan kebijakan...”
- c. Administrasi public dapat didefinisikan secara baik sekali melalui bagian eksekutif pemerintah”.
- d. Administrasi publik berbeda dengan ilmu politik dalam perwujudannya pada struktur birokrasi dan tingkah laku serta dalam teknik evaluasi yang digunakan
- e. oleh organiasi nirlaba, dan karena organisasi yang berorientasi profit dianggap kurang memeperjuangkan kepentingan publik dalam struktur pengambilan keputusan dan tingkah laku dari para administrator”.
- f. Proses administrasi publik terdiri dari tindakan-tindakan yang dipengaruhi kepentingan pemerintah. Jadi sebagai kelanjutannya, sebagai bagian ‘bisnis’ dari pemerintah, fokus pada hukum yang dihasilkan oleh badan legislative (atau agen berwenang lainnya) dan diinterpretasikan oleh pengadilan, melalui proses organisasi dan manajemen”.
- g. Administrasi publik; (1) Merupakan usaha kerjasama kelompok pada pembentukan masyarakat; (2) Meliputi tiga cabang-eksekusif, legislatif dan yudikatif-serta hubungan diantaranya; (3) Memiliki peran penting dalam memformulasikan kebijakan publik, dan srbagai bagian dari proses politil; (4) Berbeda secara signifikan dengan administrasi privat; dan (5) Berhubungan dekat dengan sejumlah kelompok privat dan individu.

Menurut Hebert A. Simon dalam Vovandy (2009; 45) administrasi negara atau administrasi publik adalah “kegiatan-kegiatan daripada bagian-bagian badan

eksekutif pemerintah nasional, negara bagian, pemerintah daerah, panitia dan dewan-dewan yang dibentuk kongres dan badan pembuat undang-undang negara bagian, perusahaan-perusahaan negara; dan badan-badan kenegaraan lain yang mempunyai cirri khusus”. Secara khusus dikecualikan adalah badan-badan yudikatif dan legislatif di dalam administrasi pemerintah dan non administrasi pemerintah.

Menurut Dimock dan Koenig dalam Novandy (2009; 67) administrasi negara dapat mempunyai pengertian yang luas dan sempit. Dalam pengertian yang luas administrasi Negara di definisikan sebagai “kegiatan daripada negara dalam melaksanakan kekuasaan politiknya”, sedangkan dalam pengertian sempit, “administrasi negara adalah suatu kegiatan daripada badan eksekutif dalam penyelenggaraan pemerintahan”.

Dari beberapa pengertian di atas, administrasi negara atau administrasi publik adalah “semua kegiatan yang berhubungan dengan peranan badan-badan dalam suatu pemerintahan dan juga hubungan antara badan-badan tersebut, dimana kebijaksanaan dan tindakan dari badan-badan tersebut akan berpengaruh terhadap administrasi dari kebijaksanaan pemerintah”.

2. Pengertian Organisasi

Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani (2003; 23) menjelaskan bahwa defenisi organisasi sangat beragam, disamping itu fokus nya juga berbeda-beda. Mengingat perbedaan orientasi dan fokus defenisi, maka para ahli memandang perlu untuk mengklasifikasikan defenisi tersebut. Adapun klasifikasi defenisi organisasi secara umum dibedakan menjadi tiga yaitu (1) Organisasi

dipandang sebagai kumpulan orang; (2) Organisasi dipandang sebagai proses pembagian kerja dan (3) Organisasi dipandang sebagai suatu sistem.

Menurut Nocholas Henry dalam Rosidan dan Ambar Teguh Sulistiyani (2003;26) menjelaskan bahwa definisi organisasi dapat dilihat dalam bentuk karakteristik sebagai berikut :

- a. Punya maksud tertentu dan merupakan kumpulan berbagai macam manusia
- b. Punya hubungan sekunder
- c. Punya tujuan khusus dan terbatas
- d. Punya kegiatan kerja sama pendukung
- e. terintegrasi sistem social yang lebih luas
- f. Menghasilkan barang dan jasa untuk lingkungannya
- g. Sangat berpengaruh atas setiap perubahan lingkungan

Berdasarkan tujuh karakter tersebut di atas memperlihatkan batasan yang lebih rasional tentang pengertian organisasi. Organisasi yang dimaksud tidak lebih adalah sekumpulan orang yang didalamnya melakukan kerja sama dengan melalui pola hubungan yang bersifat sekunder, sehingga tidak ada terikat kaitan emosional, yang terintegrasi dalam sebuah lingkungan social yang lebih luas, dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dalam rangka mencapai tujuan.

3. Pengertian Manajemen

James A.F Stoner dan Charles Wankel dan H.B Siswanto (2005; 2) memberikan batasan manajemen sebagai berikut;

“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization members and of using all organizational resources to

achive stated organizational goals (Manajemen adalah proases perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi)”).

Menurut Stoner dan Wankel bahwa proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam batasan manajemen di atas prosesnya meliputi:

- a. Perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan
- b. Pengorganisasian, yaitu mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.
- c. Kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar bawahan bekerja sebaik mungkin;
- d. Pengendalian, yaitu memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam HB. Siswanto (2005; 2) memberikan batasan manajemen yaitu sebagai berikut; “*as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals* (sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mecapai tujuan organisasi)”).

Hersey dan Blanchard lebih menekankan bahwa defenisi tersebut tidaklah dimaksudkan hanya untuk satu jenis organisasi saja tetapi dapat diterapkan pada

berbagai jenis organisasi tempat individu dan kelompok tersebut menggabungkan diri untuk mewujudkan tujuan bersama.

GR. Terry dalam HB. Siswanto (2006; 18) mendeskripsikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang lebih dikenal dengan istilah POAC terdiri dari; (1) Perencanaan (*planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Penggerakan (*Actuating*) dan (4) Pengendalian (*Controlling*).

Kesimpulan yang dapat diambil dari dua pendapat tersebut adalah bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen. Menurut Malayu SP Siagian (2001) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasi, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat.

Menurut Moses N Kiggundu dalam Rosidah (2003) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga

kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuannya suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai dan tersedia pada saat serta tempat yang tepat. Keadaan ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yakni sebagai upaya mendayagunakan sumber daya manusia.

5. Pengertian Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pengertian Pegawai Negeri Sipil dalam ketentuan pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang disertai tugas negara lainnya. Kemudian pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan yang mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam penjelasan Pasal 2 ayat (2) dan ayat (3) butir (a) dan (b) Undang-Undang tersebut juga menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara dan bekerja departemen lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara instansi vertikal di daerah provinsi/kota,

kepaniteraan pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Provinsi/Kabupaten/ Kota yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

6. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang dibeikan kepadanya (Anwar P.M, 2005; 67).

Menurut Anwar (2005; 67-68), ada beberapa factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

Menurut Suryadi (1999; 193) secara sederhana kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimiliki seseorang. Keahlian tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman.

Menurut Siswanto (2003; 236), kemampuan meliputi beberapa hal, yaitu :

- 1) Kualitas kerja (*quality of work*).
- 2) Kuantitas kerja (*quantity of work*).
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*).
- 4) Kerja sama (*cooperation*).
- 5) Pengambilan keputusan (*judgement*).

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerak diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental yang mendorong seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, menciptakan situasi kerja.

Menurut David C. Mc Clelland dalam Anwar P.M (2005; 68) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang maksimal.

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila pegawai tersebut memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi tersebut perlu

dimiliki oleh pegawai yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja.

Sukanto (2002; 235) menjelaskan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata “*performance*” yang berarti kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan. Penjelasan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siswanto (2002; 231) bahwa kinerja adalah kemampuan dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan kecakapan, usaha dan kesempatan. Artinya, kinerja sangat erat hubungannya dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas.

Andreas (2005; 15) mengartikan kinerja pegawai adalah hasil tingkah laku pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan. Pendapat ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan sikap dan tingkah laku pegawai dalam bekerja.

Payman (2005; 2) mengartikan kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dijelaskan juga bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pengertian ini juga tidak jauh berbeda dari yang dikemukakan Indra (2000; 329) yang mengartikan kinerja pegawai sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Artinya, kinerja pegawai menunjukkan suatu pencapaian hasil atas kegiatan yang telah dilakukan oleh seseorang pegawai dalam suatu organisasi.

Kinerja pada dasarnya adalah upaya apa yang dilakukan untuk tidak dilakukan pegawai (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002; 78). Kinerja

pegawai mempengaruhi seberapa banyak kontribusi pegawai kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kualitas Output.
- b. Kuantitas Output.
- c. Jangka Waktu Output.
- d. Kehadiran di tempat kerja.
- e. Sikap Kooperatif.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003; 223). Sedangkan menurut Bernadin dan Russek dalam Sulistiyani (2003; 223-224), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999; 2).

Berdasarkan uraian di atas terlihat begitu banyak pengertian tentang kinerja pegawai. Meskipun demikian, dari semua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tanggungjawab

yang diberikan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, kinerja seseorang berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas.

a. Pentingnya Kinerja

Bila para pegawai gagal berperan secara wajar, seorang pemimpin harus menilai penyebab masalah tersebut. Dengan menganalisis keadaan-keadaan yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan, seorang pimpinan dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja para pegawai agar dapat memenuhi standar.

Anwar (2004;10) menjelaskan bahwa kinerja pegawai penting artinya dalam usaha mengembangkan kualitas kerja, pembinaan, tindakan dan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya. Pendapat ini menjelaskan bahwa, kinerja pegawai penting dalam upaya mengembangkan kualitas kerja dan membina pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Andreas (2005; 29) menambahkan bahwa untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Oleh sebab itu

kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai penting artinya bagi organisasi, terutama untuk mengetahui hal-hal seperti sikap pegawai, keterampilan pegawai, motivasi pegawai, kualitas kerja pegawai, serta sebagai ukuran dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai yang melakukan pekerjaannya kurang sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan diketahuinya tingkat kinerja pegawai, maka manajemen dalam organisasi dapat melakukan berbagai upaya untuk membina dan memperbaiki kinerja pegawai yang dikategorikan masih rendah.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Andeas (2005; 15) menjelaskan bahwa dalam literatur manajemen dan organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan dipandang sebagai dua variable utama yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif dan kepemimpinan transformasional merupakan dua variable kunci yang saling terkait dalam menentukan tingkat kinerja pegawai.

Siswanto (2002; 234) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan atau suasana kerja yang baik, promosi dan pengembangan diri, merasa terlibat dalam kegiatan organisasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja yang keras.

Payman (2005; 10) menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu; (1) kompetensi individu seperti kemampuan dan keterampilan kerja melakukan kerja; (2) dukungan organisasi seperti ketersediaan sarana dan prasarana kerja dan kenyamanan lingkungan kerja; dan (3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Rivai (2004) menambahkan bahwa kegiatan pelatihan adalah salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Anwar (2004; 68) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivasi*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ tinggi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Sementara, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Atmosoeparto (2001; 11) menjelaskan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, seperti; kompetensi pegawai, motivasi kerja pegawai, disiplin kerja pegawai, dan minat pegawai. Sementara faktor

eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari lingkungan, seperti; gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, pengawasan, pelatihan, dan iklim organisasi

7. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu instrument pembinaan Pegawai yang memiliki tujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja individual pegawai sekaligus untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat banyak manfaat yang dapat dipergunakan oleh institusi terhadap keberadaan penilaian kinerja tersebut, diantaranya adalah untuk perencanaan dan pengembangan karir pegawai (promosi-demosi, pendidikan dan pelatihan), *reward* atau kebutuhan kepegawaian lainnya. Adanya penilaian tersebut akan memberikan masukan yang positif bagi manajemen guna memetakan pegawai yang berkinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja rendah.

Pada saat ini instrument penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil banyak mengalami sorotan berkenaan dengan pola penilaian yang dianggap tidak jelas dan subyektif. Namun demikian disatu sisi masih terdapat banyak Pegawai yang belum memahami unsur-unsur penilaian dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) variabel dari masing-masing unsur yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan penilaian pelaksana pekerjaan, serta kapan penilaian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 mengingat Surat Edaran Badan Kepegawai Negara Nomor 2 tahun 1980.

Berkenaan dengan hal tersebut, untuk lebih mensosialisasikan model penilaian DP3, kami menampilkan resume penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dikutip dari situs Badan Kepegawaian Negara.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil, adalah penilaian secara priodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah;

- a. Kesetiaan;
- b. Prestasi kerja;
- c. Tanggungjawab;
- d. Ketaatan;
- e. Kejujuran;
- f. Kerjasama;
- g. Prakarsa; dan
- h. Kepemimpinan (PP No 46 Tahun 2011)

Secara rinci pengertian dan unsur-unsur dalam penilaian pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dijelaskan sebagai berikut; (Lampiran Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011)

a. Kesetiaan

Kesetiaan adalah ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
2. Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
3. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;
4. Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila Undang-undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau pemerintah;
5. Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan

6. yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan pemerintah.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
3. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan biang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
4. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya;
2. Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
3. Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
4. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
5. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;
2. Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
3. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;
4. Bersikap sopan santun.

e. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikannya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsure sebagai berikut;

1. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
2. Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
3. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsure sebagai berikut :

1. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
2. Menghargai pendapat orang lain;
3. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
4. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
5. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
2. Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar besarnya;
3. Berusaha memberikan saran yang dipandangya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur :

1. Menguasai bidang tugasnya;
2. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
3. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
4. Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
5. Bertindak tegas dan tidak memihak;
6. Memberikan teladan baik;

7. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
8. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
9. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan;
10. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan.

8. Tata Cara Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009; 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu ;

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya . Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap satu harinya.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

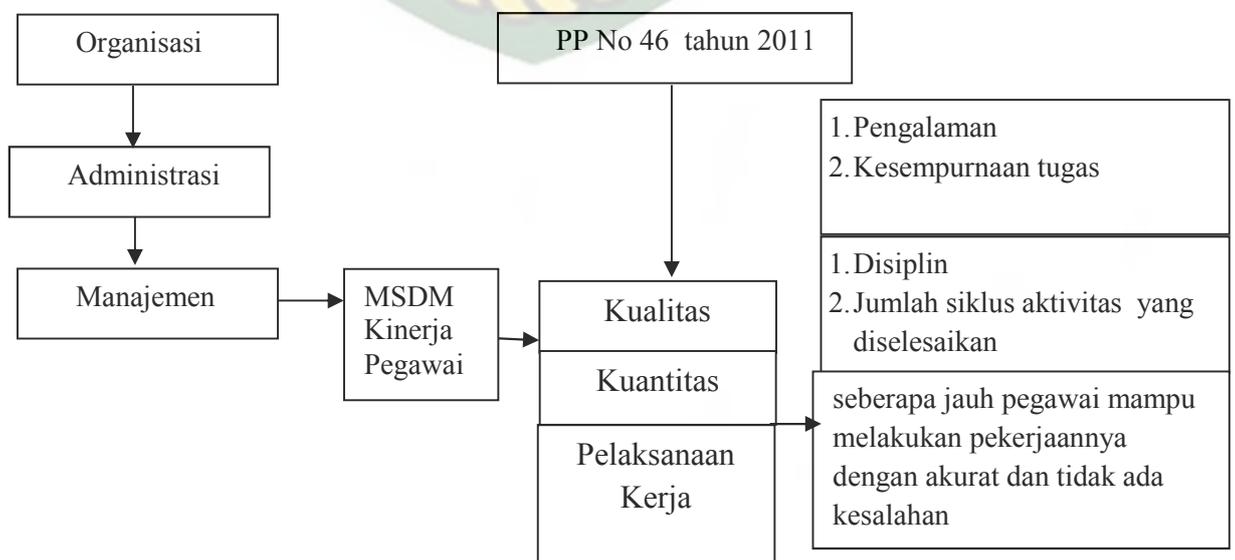
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan tanggung jawab adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

B. Kerangka Pemikiran

Ibrahim (2003; 83) menjelaskan bahwa indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengelola tugas, kemampuan menemukan berbagai permasalahan dalam tugas, dan kemampuan secara mandiri menyelesaikan masalah yang ditemukan. Indikator ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat dan penilaian sejenis sebelumnya serta disadari bahwa indikator kinerja, yaitu ; Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas Tanggung jawab.

Gambar II.1 : Kerangka pikir tentang Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Rimba Melintang



Tanggung
jawab

kesadaran akan kewajiban
karyawan untuk melaksanakan
pekerjaan yang diberikan

Sumber : Modifikasi Penulis 2016

C. Konsep Operasional

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Pelaksanaan Kerja 4) Tanggungjawab,

1. Unit Pelaksana Teknis Dinas adalah sutau unit pelaksana tugas yang berada di kecamatan guna membantu tugas dari dinas dalam hal ini Dinas Pendidikan.
2. Kecamatan adalah lingkungan pemerintah yang langsung berada dan bertanggung jawab pada Bupati
3. Kabupaten adalah lingkungan daerah pemerintahan yang mempunyai tanggung jawab sendiri untuk menjalankan roda pemerintahan dan bertanggungawab pada Bupati
4. Kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.Dijelaskan juga bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi

5. Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
6. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya . Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap satu harinya.
7. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.
8. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan tanggung jawab adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan

a. Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai dan telah digunakan dalam mengukur kinerja Guru secara individu ada lima indikator, yaitu : (1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai. (2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi, (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat

menjalankan fungsi kerjanya, hal ini merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Menurut Wibowo (2014:237) Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi. Namun, perbaikan kinerja tidak dapat dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu dimasa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Menurut Wibowo (2014: 237) Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberapa tingkatan, individu, tim dan organisasi,. Pada tingkatan individual, kesenjangan kinerja dapat terjadi dalam hal pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik atau pada waktu yang ditentukan. Pada tingkat tim, kesenjangan kinerja terjadi apabila tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan pada waktunya. Tidak terselesaikannya tugas tim, antara lain dapat terjadi apabila interaksi antarpribadi dalam tim tidak mendukung proses kinerja tim untuk mencapai tujuan.

Semua perbaikan kinerja dan semua perubahan organisasi dimulai dengan individu . karena perubahan pada umumnya bersifat inkremental, adaptasi

perubahan yang efektif juga bersifat inkremental. Untuk menjaga efektivitas optimal maka harus berkelanjutan menyesuaikan perilaku anda pada perubahan kecil secara konstan yang terjadi dalam pekerjaan. Ini merupakan proses perbaikan kinerja secara berkelanjutan (*continus perpormance improvement*). Hal tersebut berarti anda berada dimuka gelombang perbaikan kinerja dan tetap berada disana

D . Operasional Variabel

Agar lebih terarah dalam melakukan analisis kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Rimba Melintang perlu adanya operasionalisasi variabel sebagai berikut:

Tabel II.1 : Operasional variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item yang dinilai /penilaian	Ukuran
Payman (2005; 2) mengartikan kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dijelaskan juga bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan	Kinerja pegawai UPTD Pendidikan an	Kualitas	Pengalaman Kesempurnaan tugas,	Tinggi Sedang Rendah
		Kuantitas	Disiplin Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	Tinggi Sedang Rendah
		Pelaksanaan Kerja	Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya; Selalu berada ditempat tugasnya dalam segala keadaan; Selalu mengutamakan	Tinggi Sedang Rendah

organisasi			kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;	
		Tanggung Jawab	Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku; Menaati perintah Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang bidang tugasnya;	Tinggi Sedang Rendah

E. Teknik Pengukuran

Untuk mempermudah dalam menganalisa dan menghindari kesalahan phaman objek yang diteliti, maka dari konsep-konsep yang masih abstrak sifatnya akan dioperasionalkan dengan tujuan agar sesuai dengan permasalahan yang di teliti yakni mengenai kinerja pegawai unit pelaksana dinas Kec.Rimba melintang kab.Rokan hilir dapat dikatakan ;

Tinggi : Apabila seluruh indikator Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas

Pendidikan Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan HiliR dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 67%-100%

Sedang :Apabila 3 indikator Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas

Pendidikan Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan HiliR dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 34%-66%

Rendah : Apabila 1-2 indikator Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan HiliR dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 1%-33%.

Indikator kinerja pegawai yang akan digunakan adalah:

1. Kuantitas

Tinggi : Apabila seluruh indikator dapat dilakukan atau jawaban responden berkisar 67%-100%

Sedang : Apabila indikator kuantitas dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 34%-66%

Rendah : Apabila indikator kuantitas dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 1%-33%

2. Kualitas

Tinggi : Apabila seluruh indikator dapat dilakukan atau jawaban responden berkisar 67%-100%

Sedang : Apabila indikator kualitas dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 34%-66%

Rendah: Apabila indikator kualitas dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 1%-33%

3. Pelaksanaan Kerja

Tinggi : Apabila seluruh indikator dapat dilakukan atau jawaban responden berkisar 67%-100%

Sedang : Apabila indikator pelaksanaan kerja dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 34%-66%

Rendah : Apabila indikator pelaksanaan kerja dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 1%-33%

4. Tanggung Jawab

Tinggi : Apabila seluruh indikator dapat dilakukan atau awaban responden berkisar 67%-100%

Sedang : Apabila indikator tanggung jawab dapat dilakukan atau jawaban responden berkisar 34%-66%

Rendah : Apabila indikator tanggung jawab dapat dilakukan atau jawaban responden berkisar 1%-33%

