

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

2.1 Kajian pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian Administrasi publik, Konsep Aparatur Sipil Negara dan Penilaian Kinerja Pegawai. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori yang akan diteliti.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam melakukan penelitian. Dari penelitian terdahulu, penulis mengangkat beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi penulis dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Pertama, dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum Rihandoyo pada 2015 dengan judul “**Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap**” sumber data yang digunakan yaitu primer dan sekunder. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan

observasi. Informan yang menjadi narasumber adalah sekretaris, kepala bidang dan pegawai badan kepegawaian daerah Kabupaten Cilacap.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum optimal karena masih ditemukan beberapa permasalahan. Berdasarkan indikator Kuantitas, menunjukkan bahwa masih ada target yang belum terlaksana dan pekerjaan yang melebihi target sehingga beban kerja. Dari segi kualitas, ditemukan banyak kesalahan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan karena kurangnya kecermatan dan pemahaman dari segi penggunaan waktu, keterlambatan dalam penginputan data ditemukan masih banyaknya pegawai yang belum menggunakan jam kerja dengan efektif. Faktor internal pegawai menunjukkan bahwa permasalahan pribadi dapat menghambat kinerja. Dari faktor lingkungan internal organisasi masih terdapat beberapa permasalahan yakni ada beberapa fasilitas kantor yang kurang dan gangguan dari pedagang yang bebas keluar masuk kantor.

Persamaan penelitian ini dengan Setyaningrum Rihandoyo terletak sama membahas tentang Kinerja Pegawai, metode yang digunakan sama dan memiliki kendala yaitu kekurangan pegawai dan segi kuantitas adanya keterlambatan dalam penginputan data.

Perbedaan penelitian ini yaitu pada teori penilaian kinerja pegawai sedangkan Setyaningrum Ridandoyo menggunakan teori Kinerja Andrew E.Sikula sedangkan Susan Delima menggunakan Teori John Miner. Lokus yang diambil pun berbeda.

Kedua, dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Patri Juari tahun 2018 dengan judul “**Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara**”. menemukan bahwa hasil dari penelitiannya yaitu Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara telah dilakukan Namun ada kendala, yaitu dimana kurangnya pemahaman sebagian kecil pegawai negeri tentang prosedur penyusunan Tujuan Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Rekomendasi yang disarankan adalah untuk memberikan sosialisasi dan konsultasi dengan target yang tepat, mengenai persiapan Tujuan Kerja Karyawan dan Perilaku Kerja kepada pegawai negeri sipil yang tidak mengerti tentang peraturan tersebut. Dalam penelitiannya peneliti tersebut menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Patri Juari terletak yaitu membahas mengenai penilaian prestasi kerja.

Perbedaan penelitian ini yaitu pada teori penilaian kinerja pegawai sedangkan Patri Juari menggunakan teori Implementasi penilaian Prestasi Kerja sedangkan Susan Delima menggunakan Teori John Miner. Lokus yang diambil pun berbeda.

Ketiga, dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Alan Hidayat pada 2019 dengan judul “**Analisis Kinerja Pegawai Kelurahan Sudirmara**

Selatan Ciledug” sumber data yang digunakan yaitu primer dan sekunder. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan organisasi dituntut untuk melaksanakan tugas secara bersungguh-sungguh dan optimal dalam tugas pemerintah maupun pembangunan melalui sumber daya aparatur maupun infrastruktur yang ada, guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Dalam dunia kerja, kinerja merupakan tolak ukur kontribusi pegawai dikatakan baik jika pegawai tersebut memberikan hasil kerja maksimal sesuai standar yang telah ditentukan dan standar yang telah disepakati.

Kinerja Aparatur dalam meningkatkan Pelayanan Publik Belum seutuhnya maksimal dapat dilihat dari sikap pegawai dalam pelayanan dan telatnya pegawai yang masuk kerja menjadi pelayanan yang telat dari yang telah ditentukan

Persamaan penelitian ini dengan Alan Hidayat terletak sama membahas tentang Kinerja Pegawai, metode yang digunakan sama dan Perbedaan penelitian ini yaitu pada teori penilaian kinerja pegawai sedangkan Alan Hidayat menggunakan teori Menurut Henry Sinamora (Henry dalam

Mangkunegara Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : 1. Faktor individu, 2. Faktor psikologi , 3. Faktor Organisasi Sedangkan Susan Delima menggunakan Teori John Miner. Lokus yang diambil pun berbeda.

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1

Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1	Setyaningrum Rihandoyo (2015)	Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap	Teori Kinerja Andrew E.Sikula dalam (Mankunegara,2010)	Kualitatif	Deskriptif	Observasi ,wawancara dan Dokumentasi
2	Patri Juara (2018)	Analisis Penilaian Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengawasan dan	Imlementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	Kualitatif	Deskriptif	Observasi ,wawancara dan Dokumentasi

		pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara				
3	Alan Hidayat (2019)	Analisis Kinerja Pegawai Kelurahan Sudirmara Selatan Ciledug	Menurut Henr Simamora (Henry dalam mangkunegara 2009:14) yang dikutif oleh Mangkunegara, Kinerja (<i>performance</i>) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : 1. Faktor individu, 2. Faktor psikologi , 3. Faktor Organisasi	Kualitatif	Deskriptif	Observasi ,wawancara dan Dokumentasi

Penelitian yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu Penilaian Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang ditentukan oleh dimensi Teori Menurut John Miner (1998) dalam buku Sudarmanto (2015:11) yaitu Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu dalam berkerja, kerja sama dengan orang lain.

2.1.2 Konsep Administrasi Publik

2.1.2.1 Pengertian Administrasi

Perkataan “administrasi” berasal dari bahasa Yunani *administrare* yang bermakna melayani, membantu dan memenuhi. Dalam bahasa Inggris dikenal perkataan “administration” yang sebenarnya juga berasal dari bahasa Yunani: *AD* yang berarti intensif dan *ministrare* yang berarti melayani. Secara etimologis dapat disimpulkan bahwa administrasi berarti melayani secara rapid and sempurna.

Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperoleh kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lain. Sedangkan dalam arti luas diartikan sebagai suatu kerjasama 2 orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Silalahi dan Sembiring dalam buku *Studi Tentang Ilmu Administrasi* (2012:25) mendefinisikan Administrasi sebagai berikut:

“Administrasi adalah kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

2.1.2.2 Administrasi Publik

Publik adalah sekelompok orang (individu) yang masing-masing memiliki kepentingan dalam hubungan antar manusia. Istilah publik diambil

dari bahasa Inggris *public* yang secara etimologis berasal dari bahasa latin, *publicus* yang berarti orang.

Administrasi publik sebagai administrasi yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan public (Masyarakat) dalam rangka memberikan public service yang maksimal kepada masyarakat pula. Administrasi publik berperan untuk membuat agar suatu kekuasaan dapat direalisasikan bagi kepentingan masyarakat dan dikembalikan kepada rakyat, karena segala sesuatu yang menjadi dan dibuat kebijakannya oleh pemerintah bersumber dari inspirasi, dan kepentingan rakyat atau masyarakat.

Administrasi negara (*public administration*) yaitu kegiatan-kegiatan/proses/usaha dibidang kenegaraan. Yang dimaksud dengan administasi publik menurut John M.Fliffner “administrasi publik adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan”.

Menurut Dimock dalam buku Handayaniingrat, mendefinisikan *publik administration* sebagai: “*public administration is the activity of the state in the exercise of its political power*”. (administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewenangan politiknya).

Waldo (1996:17) dalam buku Sahya Anggara (2012) mendefinisikan administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Kemudian, Amin Ibrahim dalam bukunya Pokok Pokok Administrasi Publik & Implementasinya memberikan definisi administrasi publik sebagai berikut.

“Administrasi publik adalah seluruh upaya penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia.”

Berpijak pada uraian di atas, dapat peneliti simpulkan pengertian administrasi publik adalah suatu aktivitas kerja sama oleh suatu organisasi publik/pemerintah secara rasional untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien serta berorientasi pada kepentingan publik yang berkeadilan

2.1.3 Manajemen Kinerja

Manajemen merupakan suatu proses yang komprehensif tentang bagaimana mengelola suatu organisasi, baik terkait dengan penentuan desain perencanaan, pengorganisasian, pengendalian maupun terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi yang lainnya. Dengan demikian semua pemangku kepentingan dalam organisasi tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Penggunaan Potensi sumber daya manusia yaitu sejauh mana pimpinan dan organisasi mampu menampilkan sumber daya manusia yang kompeten

dan professional sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi, baik dari perspektif kualiyas maupun kuantitas.

Manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2009:22). Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen Kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengarahkan semua sumber daya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan tersebut merupakan titik awal dalam perencanaan kinerja organisasi.

Atas dasar tujuan tersebut, dirancang sumber daya yang diperlukan, baik sumber daya alam, sumber daya capital, sumber daya manusia, teknologi dan mekanisme kerja yang ditempuh dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berada diluar kekuasaan organisasi. Namun, tidak kalah pentingnya adalah faktor-faktor internal yang masih dalam kewenangan organisasi sendiri.

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemamuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Mengingat pentingnya proses kinerja untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatnya prestasi kerja, diperlukan pengelolaan terhadap kinerja dengan manajemen kinerja.

Manajemen Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Kinerja berasal pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termaksud bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja . Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan – giatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap

penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia material untuk mencapai tujuan.

Menurut Baird (1986) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), Manajemen Kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Amstrong (2006:3) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana meliputi perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja. Praktek manajemen kinerja mengacu kepada perjanjian kerja yang telah disepakati bersama, target dan pengembangan kinerja serta rencana pengembangan karir.

Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.

Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. (Wibowo, 2011: 31) Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan atau kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil. (Wibisono, 2011: 8)

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Didalamnya terdapat dukungan, bimbingan dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal seperti fungsi pokok pekerjaan bawahan : a) bagaimana pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan c) bagaimana bawahan dapat berkerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan d) bagaimana mengukur efektivitas kinerja pelaksanaan pekerjaan bawahan e) berbagai hambatan efektivitas dan alternative cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Pegawai ASN

Manajemen adalah suatu keahlian untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi penggunaan sumber daya secara efektif serta efisien dalam rangka mencapai tujuan. Jadi, manajemen merupakan suatu proses

perencanaan dan pelaksanaan kegiatan guna untuk mencapai tujuan organisasi dan berkerjasama dengan orang lain. Menurut Follet (2001), pengertian manajemen adalah sebagai suatu seni yang tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan melalui orang lain.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi juga menggunakan sumber daya yang memiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dikutip dalam buku Kadarisman (2017:6) Menurut Mondy (2003) mengemukakan bahwa MSDM merupakan pendayagunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Menurut Notoatmojo (2005) Menegaskan bahwa MSDM merupakan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan SDM atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM terbagi menjadi tujuan organisasi, yaitu membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Sedarmayanti (2010:6) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengalihkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:9), mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan

efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan paparan diatas manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu yang didalamnya terdapat fungsi manajemen digunakan untuk memastikan sumber daya manusia tersebut dilaksanakan secara efektif agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya tujuan fungsional MSDM meliputi: 1) mempekerjakan staf sesuai dengan keahlinya dan kemampuannya dengan efisien. 2) menyediakan karyawan yang terlatih dan bermotif untuk kepentingan organisasi. 3) mengkomunikasikan kebijakan Unit SDM kepada semua karyawan dan 4) membantu menjaga dan memelihara moral-etika karyawan. Sedangkan tujuan individu MSDM, yaitu: 1) menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri dan 2) mengembangkan dan memelihara kualitas kehidupan pegawai. Adapun tujuan MSDM bagi masyarakat adalah memfasilitasi perubahan yang berguna bagi individu, keluarga, organisasi dan masyarakat/publik.

Sebagai aparatur pemerintah, Pegawai ASN merancang atau merencanakan dan menghasilkan jasa publik, mengawasi atau mengendalikan kuantitas maupun kualitas kerja, mengsosialisasikan sumber daya finansial dan nonfinansial, serta menentukan seluruh terhadap masyarakat terutama dalam bidang pelayanan. Sumber daya aparatur, merupakan pengeluaran utama dalam organisasi atau instansi pemerintah untuk menjalankan tugas maupun fungsinya. Manajemen Pegawai ASN

berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam organisasi, guna menentukan sejauh mana efektivitas dan efisiensi guna mewujudkan target/sasaran kerja pegawai dan sasaran kerja organisasi.

Tentu saja pemahaman tentang Manajemen Pegawai ASN merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi. Pengintegrasian, pemberhentian dan pension pegawai ASN agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

2.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang telah dikerjakan sesuai dengan ketetapan perusahaan keberhasilan dalam tujuan organisasi.

Adapun beberapa definisi kinerja menurut beberapa para ahli sebagai berikut :

Menurut Wibowo (2014:03) mengemukakan bahwa kinerja “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Sedangkan dilihat dari prespektif organisasi publik, Mahmudi (2005 :47) mengemukakan bahwa kinerja diterjemahkan sebagai: “Kesuksesan seorang pegawai di dalam melaksanakan suatu pekerjaan”. Pendapat tersebut mencerminkan bahwa kinerja akan menunjukkan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, tingkat keberhasilan seorang pegawai (aparatur) dapat dicermati dan tingkat kinerja yang telah dicapai sesuai dengan beban tugas yang diberikan.

Hal senada dikemukakan oleh Mangkunegara (2000:67) yang menterjemahkan kinerja pegawai sebagai: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Allen (2007:43) Dalam Wibowo (2017:192) menyatakan manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.

2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yang bermanfaat bagi instansi atau pegawai itu sendiri untuk mengetahui perkembangan bagi pegawai dan instansi.

Kualitas Pegawai ASN merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Dengan demikian diperlukan Pegawai ASN yang mempunyai kompetensi tinggi, karena keahlian atau kompetensi tersebut dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja. Sebagai Abdi Masyarakat, seseorang Pegawai ASN harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan publik berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara merupakan pelayanan masyarakat/ abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Penilaian prestasi kerja pegawai ASN dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 (Bab 1 Pasal 1) disebutkan Penilaian Prestasi kerja pegawai ASN adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilaian terhadap

sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai ASN. Dalam UU No. 43 Tahun 1999 dengan jelas tertulis bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan diperlukan Pegawai ASN yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Prestasi kerja pegawai ASN terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40% (empat puluh persen). Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Pegawai ASN. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan oleh sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Lebih jauh tentu tentang SKP, Penilaian meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. SKP wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan Pegawai ASN yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada bulan januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bersifat objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Dengan demikian, penilaian kinerja Pegawai ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga penyedia untuk menilai

kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja Pegawai ASN dalam suatu lembaga dalam rangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (UU No.5/2014 Pasal 10). tujuan dari penilaian kinerja Pegawai ASN ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Selain itu, digunakan juga sistem merit dalam manajemen Pegawai ASN yang didasarkan pada Kualitas, Kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna, kulit , agama , asal-usul, jenis kelamin , status pernikahan , umur atau kondisi kecacatan. Dengan demikian diharapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan murni atas apa yang telah dicapai pegawai tersebut bukan atas unsur adanya korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam penilaian kinerja yang ditunjuk sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen Pegawai ASN secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian (BKN) merupakan lembaga pemerintah yang berada di luar dari pemerintah.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menjadi ukuran untuk menilai kinerja. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut: Menurut John Miner (dalam buku Sudarmanto, 2015: 11)

mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam

Menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan,
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Pendapat lain mengenai indikator-indikator kinerja Menurut Bernardin (2001) dalam buku Sudarmanto (2009) mengemukakan enam dimensi kinerja yaitu:

1. Quality terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.
2. Quantity terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. Timelines terkait waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. Cost-effectiveness terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi yang digunakan untuk mendapatkan hasil atau mengurangi pengeluaran dari sumber-sumber organisasi.
5. Need for supervision terkait dengan kemampuan individu menyesuaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan.

6. Interpersonal impact terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa poin, yaitu kuantitas, kualitas, ketetapan waktu, dan kerja sama untuk menciptakan hasil kerja yang berkualitas dan tercapainya suatu tujuan perusahaan yang diinginkan.

Pengertian Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2000) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, dalam kinerja atau prestasi kerja terdapat suatu hasil kerja yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dengan demikian, kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja tersebut merupakan keadaan yang dilaporkan, transparan dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk

mengetahui keberhasilan dalam mencapai visi lembaga, serta mengetahui dampak negatif serta positif dari suatu operasional kebijakan. Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, atau dikenal prinsip penerapan Manajemen Kinerja, yaitu :

- a. Adanya suatu indicator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur
- b. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*)
- c. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama yaitu :
- d. Adanya sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan
- e. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relative objektif.

Dikutip dalam buku Satibi (2012:118-119) Pandangan yang lebih spesifik dikemukakan oleh T.R Mitchell dalam buku mangkunegara (2005:151) yang menangkan 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja seseorang pegawai, antara lain :

1. *Quality of work* (Kualitas kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan waktu)

3. *Intiatif* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Pendapat di atas mengandung makna bahwa untuk menilai baik buruknya kinerja seseorang pegawai, suatu organisasi bisa melihat dari sejauh mana kualitas kerja yang dihasilkan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Berbaragai parameter tersebut mencerminkan bahwa pengukuran kinerja seorang pegawai sangat berkaitan dengan upaya untuk mendorong peningkatan potensi seseorang pegawai.

Mencermati berbagai parameter kinerja sebagaimana dilukiskan diatas, penulis berpendapat sendiri bahwa kinerja aparatur pada sektor publik dapat diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. **Kualitas hasil kerja**, mengandung arti bahwa setiap aparatur dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, manakala ia mampu menampilkan hasil kerja terbaik sesuai dengan *job deksription* yang dimiliki. Dengan demikian, yang bersangkutan diharapkan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan publik
2. **Ketepatan waktu**, mengandung arti bahwa seorang aparatur yang berkinerja tinggi akan berkerja secara tepat waktu. Dengan perkataan lain, ia memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

3. **Kemampuan kerja** , Mengandung arti bahwa aparatur yang memiliki kinerja tinggi akan terlihat dari sikap yang responsive atau peka terhadap setiap keluhan dan tuntutan publik.
4. **Responsivitas** , Mengandung arti bahwa aparatir yang memiliki kinerja yang tinggi akan terlihat dari sikapnya yang responsive dan peka terhadap setiap keluhan tuntutan publik.
5. **Komitmen**, Mengandung arti bahwa aparatur yang berkinerja tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
6. **Inisiatif**, mengandung arti bahwa aparatur yang memiliki kinerja tinggi senangtiasa memiliki inisiatif atau ide-ide cerdas, sehingga ia mampu melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan dan pergeseran serta perkembangan yang terjadi, baik di lingkungan organisasi mupun di luar organisasi.
7. **Efisien**, Mengandung arti bahwa aparatur yang berkinerja tinggi akan tercermin dari hasil kerjanya yang efisien. Ia mampu menggunakan sumber daya anggaran secara efisien, sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan.

2.1.4.3 Pengukuran Penilaian Kinerja

Pengukuran Kinerja merupakan Suatu metode Untuk kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang, individu atau organisasi atau instansi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini

mengandung bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk menilai atas keberhasilan atau kegagalan pelaksana kegiatan atau kebijakan yang dilaksanakan kegiatan atau kebijakan yang telah dilaksanakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa melalui pengukuran kinerja, organisasi akan mendapatkan dasar yang *reasonable* untuk mengambil keputusan-keputusan baik menyangkut keputusan teknis maupun strategis.

Menurut Rivai (2006:51) mengemukakan dalam buku **Satibi (2017:110)** empat alasan mengapa perlu melakukan penilaian kinerja antara lain :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang dapat melakukannya promosi dan penetapan gaji
2. Penilaian kinerja memberikan satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya
3. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
4. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier, karena penilaian kinerja memberikan suatu peluang yang baik

untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperhatikan.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja, baik individu, organisasi sesungguhnya merupakan instrument untuk menilai keberhasilan seorang individu, organisasi maupun instansi dalam mewujudkan visi, misi dan programnya. Dalam perspektif kelembagaan pemerintah, keberhasilan seorang pegawai pemerintah dalam menjalankan tugasnya yang tercermin dari tingginya kinerja merekanuang pada akhirnya dapat digunakan untuk mendapatkan legitmasi dan dukungan publik.

Masyarakat akan menilai keberhasilan pegawai pemerintah melalui kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang tercermin dari pelayanan yang murah,cepat dan berkualitas. Dengan demikian dapat dikatakan pengukuran kinerja aparatur pemerintah merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan dalam rangka mendorong akselerasi peningkatan pelayanan pada masyarakat.

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan instansi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja pegawai yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi strategi instansi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya instansi dan kondisi ekonomi dan atribut individual antara lain kemampuan dan keterampilan. Kinerja bisa

meningkatkan kepuasan para karyawan dalam instansi dengan kinerja tinggi daripada instansi dengan kinerja rendah (Hasibuan, 2014:34)

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang terkait dengan proses dan hasil kerja dari pegawai. Dengan adanya ukuran atas hasil yang dicapai akan memudahkan pihak-pihak terkait dalam pengambilan keputusan manajemen.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja

Dalam Buku Satibi (2012:127) Penilaian Kinerja Aparatur merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang, individu atau organisasi atau instansi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijakan yang dilaksanakan oleh seseorang kelompok atau organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan.

Untuk melihat kemampuan kinerja aparatur seorang pimpinan perlu melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja diperlukan untuk memfokuskan pegawai terhadap tujuan, pelatihan dan pengembangan. Penilaian kinerja juga merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah pegawai yang telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja yang sesuai standar, serta untuk mengenal kekuatan dan kelemahan pegawai dan membuat rekomendasi perbaikan.

Menurut, Armstrong & Baron (1998:282) mendefinisikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang dapat diamati
2. Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim atau individu, dan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan
3. Kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati
4. Data harus tersedia untuk mengukur
5. Ukuran harus objektif

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan usaha yang dilakukan oleh organisasi. Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

Proses pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, baik terhadap individu, kelompok maupun organisasi. Kemudian dari sisi tujuan, Mahmudi (2005:14), mengemukakan bahwa tujuan dilakukan penilaian kinerja organisasi publik antara lain:

1. Mengetahui tingkat tercapainya tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

3. Memperbaiki kinerja selanjutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik

Sementara itu Rivai (2006:51), mengemukakan empat alasan mengapa perlu melakukan penilaian kinerja antara lain :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang dapat dilakukan promosi dan penetapan gaji
2. Penilaian kinerja memberikan satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya
3. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik sudah dilakukan bawahan
4. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier, karena penilaian kinerja memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

Ukuran kinerja aparatur pemerintah daerah, disoroti oleh kasim (2001:23) menyatakan bahwa, kinerja instansi pemerintah dinilai dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap hasil pelaksanaan tugas aparat instansi pemerintah tersebut. Kriteria penilaian kinerja instansi pemerintah, antara lain : peningkatan kualitas hidup publik, penegakan hukum, pelayanan yang adil terhadap masyarakat pencegahan dan pengurangan korupsi dan pengurangan keluhan masyarakat.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai , perlu dijelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : a) Kemampuan individu b) motivasi c) dukungan yang diterima d) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan e) hubungan mereka dalam organisasi, berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang disebabkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Salah satu persoalan yang cukup sulit dalam menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja pada sektor publik itu sendiri. Dikatakan cukup sulit, karena secara riil persoalan- persoalan publik sangatlah rumit dan kompleks. Mereka memiliki karakteristik yang berbeda, harapan yang berbeda, serta kepentingan yang berbeda pula. Oleh karena itu,

tidak mengherankan apabila penilaian yang dilakukan tidak atau kurang cermat maka pengukuran yang dihasilkan justru menjadi keliru.

Ruky (2001:7) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kerja

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.
2. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi : keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar berkerja sesuai dengan standard an tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lain

2.1.4.6 Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai yang

bersangkutan, sehingga penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Untuk melakukan penilaian dibutuhkan keahlian khusus dari seorang atasan yang harus terbiasa dengan teknik dasar penilaian, serta dapat melaksanakan dengan adil. Proses penilaian kinerja yang dilakukan atasan terdiri dari tiga tahap: a) mendefinisikan pekerjaan b) menilai kinerja dan c) memberikan umpan balik.

Secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah: 1) penyesuaian-penyesuaian kompensasi 2) perbaikan kinerja 3) kebutuhan latihan dan pengembangan 4) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja 5) untuk kepentingan penelitian pegawai 6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desaiian pegawai.

Penilaian prestasi kerja Pegawai ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Adapun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan Pegawai ASN. PP ini mensyaratkan setiap Pegawai ASN wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

BKN menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai secara nasional. Penilaian kinerja Pegawai ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Pegawai ASN. Penilaian kinerja Pegawai ASN terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian kinerja Pegawai ASN dilaksanakan Pegawai ASN yang berada di bawah kewenangan pejabat yang berwenang pada instansi pemerintah masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari Pegawai ASN. Penilaian atas SKP meliputi aspek dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Penilaian Kinerja Pegawai ASN merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%.

Hasil penilaian kinerja Pegawai ASN digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan Pegawai ASN dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi dan lain-lain. Dalam penilaian kinerja terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi penilai dalam melakukan penilaian kinerja. Penyedia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kerja pegawai, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias

yang umum terjadi adalah hukum/legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal.

Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya.

2.2 Kerangka Berpikir

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap suatu pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja untuk pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah diterapkan. Kinerja pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau instansi. Setiap instansi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan instansi tersebut. Kita ketahui bahwa keberhasilan dan kesuksesan kinerja pegawai ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia itu sendiri sebagai pegawai. Karena pegawai merupakan asset utama setiap instansi untuk menentukan berhasil atau tidak dalam mencapai tujuannya.

Pada hakikatnya, kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan waktu cukup panjang. Penilaian dilakukan terhadap kinerja pegawai atau organisasi dan atas dasar tersebut dilakukan review terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai. Penilaian dan review dilakukan terhadap segenap sumber daya manusia maupun organisasi secara periodic, untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi tentang seberapa jauh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tuganya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penilaian, review dan evaluasi merupakan masukan umpan balik terhadap perencanaan maupun proses pelaksanaan kinerja, maupun untuk perbaikan kinerja dikemudian hari. (Wibowo, 2007:212).

Penilaian Kinerja pada Pegawai ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga lembaga penyelia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauhmana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai ASN

Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja.

Mondy & Noe (1990: 382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai. Sedangkan Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Sedangkan Penilaian kinerja lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada

hanya sebagai alat pengukur. Melihat penilaian kinerja sebagai suatu bentuk sosio-psikologis bukan merupakan suatu keunikan (Ilgen & Favero, 1982)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Proses penilaian prestasi kerja merupakan hal penting dalam penilaian, maka proses-proses penilaian harus dilakukan dengan mekanisme yang benar sesuai standar operasional prosedur.

Untuk dapat mengetahui bagaimana Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang perlu adanya dimensi tolak ukur menilai kinerja pegawai pada penelitian ini yaitu menggunakan Teori Menurut John Miner (1998) dalam buku Sudarmanto (2015:11). Teori tersebut dipilih karena sesuai dengan indikator permasalahan pada penelitian ini yaitu mengenai:

1. Kualitas

Kualitas menurut John Miner diatas dapat melihat sejauh mana kinerja seseorang atau apartur dalam mewujudkan suatu tujuan atau kegiatan yang sesuai dengan tujuan sebuah organisasi.

2. Kuantitas

Kuantitas dalam keterkaitan dengan kinerja aparatur adalah terkait dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Sebuah organisasi sudah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Untuk mengukur kinerja aparatur dalam mencapai tujuan tersebut tentunya dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang sudah dihasilkannya atau efektivitas. Optimalnya jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh aparatur dalam organisasi dapat terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

3. Penggunaan Waktu dalam bekerja.

Penggunaan waktu yang dipakai oleh seorang pegawai atau aparatur adalah mengetahui seberapa jauh tingkat ketidakhadiran seorang pegawai, tingkat keterlambatan seorang pegawai dan waktu yang digunakan atau diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

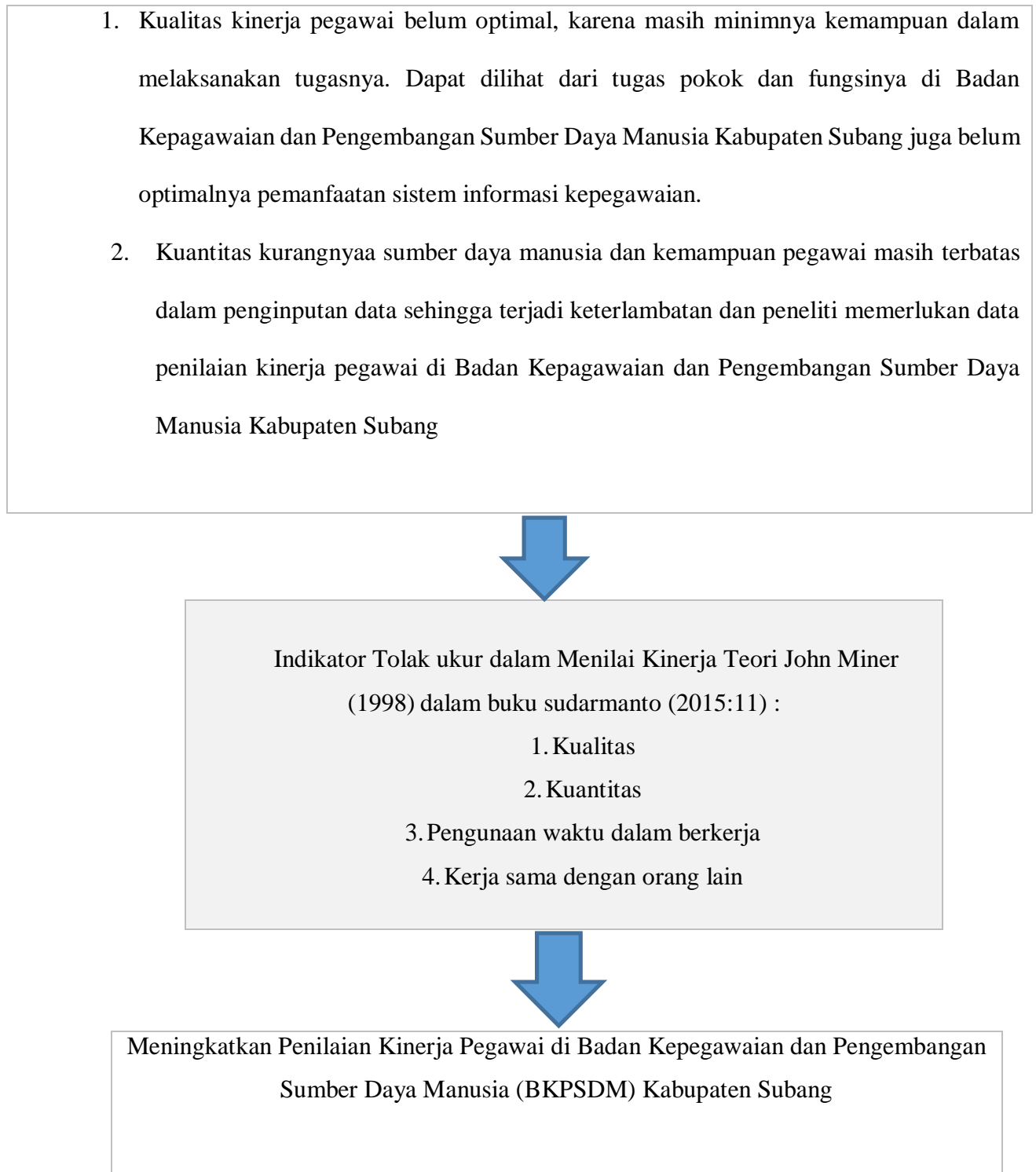
4. Kerja sama dengan orang lain

Kerja sama adalah salah satu faktor yang terdapat dalam suatu lingkungan organisasi. Agar terciptanya tim yang kuat untuk membantu mencapai tujuan sebuah organisasi maka

dibutuhkan tim yang dapat bekerja sama satu sama lain. Para pegawai sangat dianjurkan untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan fungsi dari sebuah organisasi

Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja Pegawai sangat penting, karena dapat menilai suatu keberhasilan atau kegagalan di dalam pelaksanaan kegiatan atau kebijakan yang dilaksanakan oleh seorang organisasi atau instansi pemerintah dengan sasaran tujuan yang telah ditetapkan visi dan misi organisasi tersebut. Dan selain itu kita dapat melihat kemampuan suatu pegawai dalam melakukan penilaian kinerja ini dapat memfokuskan pegawai terhadap tujuan, pelatihan dan pengembangan. Dengan bertitik tolak pada pemikiran diatas, maka untuk mengetahui baik atau tidaknya penilaian kinerja pegawai maka dibuat suatu kerangka pemikiran seperti yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Proposisi

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi dari penelitian ini adalah Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang dapat efektif jika memperhatikan dimensi Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu dalam berkerja, Kerja sama dengan orang lain.