**MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI PUBLIK**

**PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN TASIKMALAYA**

**ADI KURNIA**

**Program Doktor Ilmu Sosial**

**Bidang Kajian Utama Administrasi Publik**

**Program Pascasajana**

**Universitas Pasundan**

**Bandung**

**ABSTRAK**

Latar belakang penelitian ini terdiri dari beberapa fenomena (das Sein), yaitu : (1) Penetapan sasaran dan tujuan kinerja organisasi belum akurat, Faktor tim dalam kinerja organisasi, belum efektif, (2) Belum diprediksi faktor situasional dalam kinerja organisasi, (3) Lingkup penilaian kinerja organisasi, belum jelas, dan (4) Umpan balik dalam *review* kinerja organisasi, belum efektif ditindaklanjuti.

Tujuan penelitian ini adalah untuk : (1) Mengkaji, mendeskripsikan dan mengkritisi proses manajemen kinerja yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja, (2) mengkaji dan mendeskripsikan strategi untuk dapat diterapkan dalam meningkatkan manajemen kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya.Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengahasilkan konsep dari manajemen kinerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi publik, khususnya Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya.

Menurut Teori Kinerja Organisasi (Wibowo, 2014) (das Sollen), “Mengingat pentingnya proses kinerja untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatkan prestasi kerja,diperlukan pengelolaan terhadap kinerja dengan manajemen kinerja”. Diantaranya melalui beberapa tahap, yaitu : Tahap perencanaan, (2) Tahap pelaksanaan, (3) Tahap penilaian, (4) Tahap *review*, dan (5) Tahap perbaikan. Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif khususnya studi kasus deskriptif.

Hasil temuan penelitian ini adalah belum efektifnya aplikasi manajemen kinerja Organisasi, yang meliputi perencaaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja, dan perbaikan kinerja.

Strategi yang dapat diterapkan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya untuk dapat meningkatkan efektifitas manajemen kinerja dapat dilakukan dengan berbagai langkah-langkah : (1) pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Perhubungan dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (2) Sumber Daya Aparatur terutama kompetensi pegawai perlu diperhatikan dan ditingkatkan, (3) menumbuh kembangkan kesadaran penerapan prinsip manajemen kinerja sebagai proses reformasi birokrasi, (4) strategi perubahan, (5) kebijakan antisipatif, dan (6) Sistem penlaian internal.

Kesimpulan penelitian ini dari hasil temuan penelitian tersebut disebabkan oleh karena telah terjadi perubahan yang signifikan, kondisi ketidakpastian, dan perkembangan konsep manajemen kinerja organisasi.

*Keywords* : Manajemen Kinerja, Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur, Pengembangan Manajemen Kinerja

***ABSTRACT***

*The background of this study consisted of several phenomena (das Sein), namely: (1) Determination of goals and objectives of the organization's performance has not been accurate, Factor team in organizational performance, yet effective, (2) yet predictable situational factors in the performance of the organization, (3) the scope of organizational performance assessment, unclear, and (4) feedback in the review of organizational performance, has not been effectively followed up.*

*The purpose of this study was to: (1) studying, describing and critiquing the performance management process that includes performance planning, implementation performance, performance assessment, performance review and performance improvement, (2) examine and describe the strategy to be implemented to improve performance management in the Office Transportation District Tasikmalaya.Hasil research is expected to result in the concept of performance management that can improve the performance of public organizations, particularly Tasikmalaya District Department of Transportation and improve services to the public related to the duties and functions of Tasikmalaya District Department of Transportation.*

*According to the Theory of Organizational Performance (Wibowo, 2014) (das sollen), "Given the importance of process performance to ensure the achievement of the desired objectives and improve work performance, necessary to the performance management with performance management". Including through several stages: planning stage, (2) phase of implementation, (3) assessment stage, (4) Phase review, and (5) Phase repair. Based on the formulation of research problems, the research method used is a qualitative method particularly descriptive case study.*

*These research findings are not yet effective application performance management organization, which includes the performance of planning, performance implementation, performance assessment, performance review, and improved performance.*

*Strategies that can be implemented by the District Department of Transportation Tasikmalaya to increase the effectiveness of performance management can be done with a variety of measures: (1) the implementation of the basic tasks and functions of the Department of Transportation implemented consistently in accordance with the legislation in force, (2) Resources apparatus especially employee competencies need to be considered and improved, (3) cultivate awareness of the application of the principles of performance management as the process of bureaucratic reform, (4) a change strategy, (5) anticipatory policy, and (6) Systems of internal penlaian.*

*The conclusion of the research findings is caused because there has been a significant change, uncertainty, and the development of the concept of organizational performance management.*

*Keywords : Performance Management, Organizational Commitment, Competence Reform, Development Performance Management*

***INTRODUCTION***

Secara umum temuan fenomena yang dihadapi terkait dengan kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan terdapatnya manajemen kinerja yang belum mendukung kepada pencapaian tujuan sebagaimana terungkap dalam dokumen Rencana Strategis Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2011 – 2015. Manajemen kinerja yang dilandasi ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku, ketika secara operasional dilaksanakan ke dalam kerangka prinsip-prinsip manajemen, tidak berjalan secara optimal. Implementasi manajemen kinerja secara operasional menuntut dukungan sejumlah faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya secara efektif, terutama komitmen organisasi dan kompetensi aparatur yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan sikap. Selain itu, secara spesifik menyangkut sejumlah indikasi fenomena manajemen kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan kinerja merupakan tahapan paling penting dan kritis dalam manajemen kinerja. Terkait dengan proses penyusunannya, terutama menyangkut penetapan sasaran dan tujuan kinerja organisasi belum akurat. Pencapaian sasaran dan tujuan lebih berorientasi kepada *input* dan *output*, tidak kepada *outcomes.*
2. Pelaksanaan kinerja sebagai realisasi dari perencanaan kinerja, faktor tim dalam kinerja belum efektif. Secara umum pelaksanaan kinerja masih berorientasi *proyek oriented*.
3. Lingkup penilaian kinerja organisasi belum jelas, lebih berorientasi atau mengedepankan lingkup penilaian kinerja secara eksternal.
4. Sumber Daya Manusia (SDM), kurang memenuhi standar kompetensi, mayoritas pegawai (66, 67 %) adalah pegawai berlatar pendidikan SLTA.
5. Belum memiliki dokumen *data base* tentang *outcome*/ hasil dari setiap kegiatan.

Bertitik tolak dari fenomena sebagaimana dipaparkan di atas, menunjukkan fenomena secara substansial di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya dalam implementasi manajemen kinerja, yang tentu saja berpengaruh kepada proses dan pencapaiannya secara efektif dan efisien. Akuntabiltas kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya yang relatif rendah menunjukkan tingkat *performance*  yang menggambarkan suatu tingkat prestasi kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Fenomena yang ada (prestasi kerja yang rendah) masih jauh dari harapan untuk tercapainya perilaku birokrasi pemerintah yang memiliki ciri dan karakteristik dari paradigma *good governance* sebagai paradigma administrasi publik pada era globalisasi. Sebagaimana dikatakan Keban (2010), bahwa kinerja organisasi yang efektif perlu memenuhi kriteria, (1) tepat jumlah/kuantitas, (2) tepat mutu/kualitas, (3) penghematan biaya, (4) kemandirian dalam bekerja, dan (5) kerjasama.

Sebagaimana telah disampaikan penerapan manajemen kinerja membutuhkan komitmen organisasi dan kesiapan aparatur birokrasi untuk perubahan. Dari sejumlah fenomena dan pernyataan otoritas pejabat publik, baik dari Kementerian maupun daerah menunjukan fenomena ketidaksiapan dari aparatur birokrasi dalam berusaha untuk merubah perilaku perubahan.Subtansi dari pelaksanaan manajemen kinerja adalah pemahaman apa yang menjadi tugas pekerja dan bagaimana tujuan organisasi itu harus dicapai. Manajemen kinerja pada dasarnya didesain bagaimana suatu organisasi dikelola untuk mencapai tujuannya. Manajemen berbasis kinerja menurut Wibowo (2014) dilaksanakan melalui sejumlah tahapan-tahapan, yaitu (1) perencanaan kinerja, (2) pelaksanaan kinerja, (3) penilaian kinerja, (4) *review* kinerja, dan (5) perbaikan kinerja.

Fenomena sebagaimana terungkap dalam paparan tersebut di atas, menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan bagaimana menganalisis kegiatan manajemen kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya. Selain karena terdapatnya fenomena sebagai faktor pendorong utama untuk penelitian ini, terdapat sejumlah alasan secara obyektif menyangkut alasan penetapan lokasi penelitian di Dinas Perhubungan.

*Pertama,* Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya merupakan salah satu dinas yang keberadaannya dalam konteks otonomi daerah sangat diharapkan dapat mewujudkan harapan masyarakat, khususnya masyarakat kabupaten Tasikmalaya, dalam membangun transportasi darat sebagai sarana yang dapat dimanfaatkan tidak saja sebagai sarana ekonomi, tetapi menyangkut berbagai bidang kehidupan lainnya.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas, maka penerapan dan pengembangan manajemen kinerja, baik secara teoritis dan praktek perlu benar–benar menjadi perhatian dan komitmen penyelenggara birokrasi pemerintah,terutama dalam manajemen pemerintahan daerah sebagai suatu konsistensi pelaksanaan dari prinsip akuntabilitas pemerintahan menuju terwujudnya *good government.*

Alasan *kedua,*ketertarikan secara konseptual bahwa manajemen kinerja yang sudah lama digunakan dalam organisasi bisnis, pada akhir-akhir ini telah banyak digunakan dalam sektor organisasi publik atau pemerintah.Melalui penelitian akan menjadi suatu tantangan, apakah model manajemen kinerja akan berjalan dengan baik sebagaimana dalam organisasi bisnis.

Alasan *ketiga,*fenomena perhubungan, khususnya transportasi darat,merupakan suatu kegiatan strategis yang berpengaruh tidak saja secara ekonomis, akan tetapi secara sosiologis berperan sebagai perekat kehidupan bermasyarakat.Atas dasar pertimbangan ini, maka dibutuhkan cara penangan secara manajerial yang mampu memfasilitasi ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan penelitian awal secara umum terkait dengan area penelitian di Kabupaten Tasikmalaya, maka situasi sosial yang ditetapkan sebagai lokasi penelitian adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, yang menunjukkan adanya aktivitas manajemen kinerja dilakukan sejumlah pegawai. Bertitik tolak tiga komponen tersebut (aktivitas kerja, sejumlah orang dan tempat), fokus penelitian ini kepada aplikasi manajemen kinerja, dimaksudkan sebagai suatu aktivitas bagaimana mengelola kinerja pegawai untuk mencapai sasaran dan tujuan secara efektif. Pelaksanaan manajemen kinerja sebagai aktivitas kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya dilaksanakan berdasarkan prinsip manajemen yang dijadikan sebagai subfokus penelitian ini khususnya menyangkut tahapan-tahapan manajemen kinerja, yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja.

Berdasarkan uraian fenomena tersebut di atas, maka latar belakang penelitian ini terdiri dari beberapa fenomena (das Sein), yaitu : (1) Penetapan sasaran dan tujuan kinerja organisasi belum akurat, Faktor tim dalam kinerja organisasi, belum efektif, (2) Belum diprediksi faktor situasional dalam kinerja organisasi, (3) Lingkup penilaian kinerja organisasi, belum jelas, dan (4) Umpan balik dalam *review* kinerja organisasi, belum efektif ditindaklanjuti.

Konsep/teori yang ada (das Sollen) kinerja organisasi yang efektif meliputi 6 aspek, yaitu Tepat jumlah/kuantitas, (2) Tepat mutu/kualitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Penghematan biaya, (5) Kemandirian dalam bekerja, (6) kerjasama.

Menurut Teori Kinerja Organisasi (Wibowo, 2014), agar kinerja organisasi efektif melalui beberapa tahap, yaitu : Tahap perencanaan, (2) Tahap pelaksanaan, (3) Tahap penilaian, (4) Tahap *review*, dan (5) Tahap perbaikan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, telah dikemukakan dan meletakkan penelitian dalam peta keilmuan yang menjadi perhatian peneliti yang meliputi : (a) pernyataan tentang fenomena yang akan diteliti, yang diangkat dari masalah teoritis atau diangkat dari masalah praktis, (b) argumentasi tentang pemilihan topik penelitian yaitu menunjukkan permasalahan sebagai perbedaan antara das Sein dan das Sollen (konsep atau teori yang ada), (c) situasi yang melatarbelakangi penelitian atau masalah penelitian (yang dipermasalahkan), dan (d) intisari dari kerangka teori, termasuk di dalamnya mengemukakan pemilihan masalah, dan fokus penelitian.

Sejalan dengan uraian di atas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti fenomena tersebut dengan judul “Manajemen Kinerja Organisasi Publik Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya”.

***LITERATURE REVIEW***

Penelitian ini bertolak dari latar belakang*Grand Theory*administrasi publik yaitu adanyaperkembangan paradigma dalam administrasi publik : *Old Public Adminitration* (OPA), *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS). Fokus kajian pustaka dalam penelitian ini adalah *New Public Management* (NPM) sebagai *Grand Theory*, yang meliputi *Reinventing Government* dan *Good Governance* (Daft, Richard L.2010; David,Fred R, Terj. Dono Sunardi, 2009; Keban,Yeremias T., 2014 ; Rewansyah, Asmawi., 2010 ; Widodo, Joko.,2001 ; Tangkilisan, Hessel Nogi S.).

Sebagai *Middle Range Theory* dalam penelitian ini adalah*New Public Management* yang merupakan bagian dari *Reinventing Government* dan *Good Governance*Adapun *Applied Theory* dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Kinerja Organisasi (Wibowo, 2014) yang meliputi dimensi-dimensi Perencanaan Kinerja, Pelaksanaan Kinerja, Penilaian Kinerja, *Review* Kinerja, dan Perbaikan Kinerja.

Reformasi administrasi publik, khususnya menyangkut paradigma *New Public Management* (NPM). Konsep NPM muncul sebagai respon untuk menggantikan paradigma Administrasi Publik Klasik (*Old Public Administration)* yang tidak mampu meningkatkan kinerja pemerintah. Di dalam konsep NPM, kinerja pemerintah tidak semata – mata berorientasi kepada sistem dan prosedur tapi lebih berorientasi kepada hasil kerja (kinerja), mendorong organisasi dan pegawai agar lebih fleksibel, menetapkan tujuan serta target organisasi secara jelas. Menurut Muhammad (2007) NPM merupakan kunci keberhasilan dalam mendorong kinerja pemerintaha daerah.

Keterkaitan antara *Grand Theory, Middle Range Theory,* dan *Applied Theory* dalam penelitian ini sebagaimana diuraikan di atas, dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut :

**KAJIAN PUSTAKA**

*Grand Theory*

Administrasi Publik

Henry (1989); Stillman (1984)

*Middle Theory*

*New Public Management*

Lane dalam Widjaya (2007); Thoha (2008)

*Applied Theory*

Manajemen Kinerja Organisasi (Wibowo, 2014)

1. Perencanaan Kinerja
2. Pelaksanaan Kinerja
3. Penilaian Kinerja
4. *Riview* Kinerja
5. Perbaikan Kinerja

**Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian hasil kajian kepustakaan keterkaitan *Grand Theory, Middle Range Theory* dan *Applied Theory,* dalam penelitian ini, fokus konsep/teori yang digunakan (das Sollen) kinerja organisasi yang efektif meliputi 6 aspek, yaitu Tepat jumlah/kuantitas, (2) Tepat mutu/kualitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Penghematan biaya, (5) Kemandirian dalam bekerja, (6) kerjasama.

Menurut Teori Kinerja Organisasi (Wibowo, 2014), agar kinerja organisasi efektif melalui beberapa tahap, yaitu : Tahap perencanaan, (2) Tahap pelaksanaan, (3) Tahap penilaian, (4) Tahap *review*, dan (5) Tahap perbaikan.

Sejalan dengan hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah penelitian tersebut di atas, maka dapat dijelaskan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Proposisi**

Sesuai dengan kajian pustaka dan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka dalam penelitian ini proposisi yang dinyatakan adalah :

1. Manajemen kinerja pada dasarnya bagaimana mengelola suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.Tahapan-tahapan kegiatan manajemen kinerja yang terpenting berdasarkan siklus yang dimulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja. Dengan demikian konsekuensi terwujudnya kinerja yang efektif di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya tidak terlepas dari implementasi manajemen kinerja secara konsisten.
2. Di dalam mempertahankan dan mengembangkan keunggulan organisasi, strategi perlu terus dikembangkan sebagai suatu alat dan cara untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya organisasi.

***RESEARCH METHOD***

***Research Design***

Tipe desain penelitian yang digunakan adalah *qualitative research* oleh karena sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun strategis kualitatif yang dipilih adalah studi kasus khusunya studi kasus tipe deskriptif digeneralisasikan ke teori. Sementara itu, *research methods* adalah *questions, data collection*, *data analysis* dan *interpretation*, melalui *open-ended questions, interview data, observation data, document data,* dan *audio-visual data*. Uraian tersebut di atas dapat dijelaskan dalam Gambar sebagai berikut :

**Operasionalisasi Parameter**

Dalam penelitian ini fokus yang diteliti adalah Manajemen Kinerja Organisasi Publik yang terdiri dari dimensi-dimensi atau aspek-aspek kajian sebagai berikut : perencanaan kinerja, pelakasanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja. Operasionalisasi parameter penelitian ini dapat dirinci dalam Tabel di bawah ini :

| **No** | **Aspek Kajian** | **Parameter** | **Jenis Data** | **SumberData** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Perencanaan Kinerja | 1. 1. Renstra   2. Perumusan visi  dan misi   1. 3. Penetapan  sasaran dan  tujuan | Sekunder dan Primer  Sekunder dan Primer  Sekunder dan Primer | Key Informan(InspektoratKabupatenTasikmalaya)  Key informan  Dokumentasi, Infoman (Para KepalaBidang)  Dokumentasi, FGD |
| 2. | Pelaksanaan Kinerja | 1. 1. pengorganisasian 2. 2. Faktor  kepemimpinan 3. 3. *System factor* | Primer/Sekunder  Primer/Sekunder  Primer/Sekunder  Primer/Sekunder  Primer/Sekunder | Informan (paraKepalaBidang)Observasi  Dokumentasi |
| 3. | Penilaian Kinerja | 1. 1. Lingkup 2. penilaian  kinerja 3. 2. Mekanisme  penilaian | Primer/Sekunder  Primer/Sekunder | Informan  Key informan  Inspektorat Kabupaten  Informan  Key informan |
| 4 | *Review* Kinerja | 1. 1. Capaian 2. kinerja 3. 2. Laporan hasil  *review* 4. inspektorat 5. 3. Umpan balik | Primer/Sekunder | Informan  Key informan dan FGD |
| 5 | Perbaikan Kinerja | 1. 1. Hasil *Review* intenal dan eksternal 2. 2. Tindak lanjut 3. hasil *review* | Primer/sekunder | Informan  *Key* informan |

***Data Collection***

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian karena tujuan penelitian tercapai, jika mengumpulkan data tepat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara dan dokumenter.

1. Observasi

Pengumpulan data dengan observasi dilakukan dengan partisipasi pasif (*passive participation*), observasi terus terang atau tersamar dan observasi tak berstruktur.

Partisipasi pasif, peneliti datang ke tempat yang akan diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Observasi ini digunakan atas dasar pertimbangan memperoleh pemahaman dan penjelasan dari informan menyangkut isu, kasus dan permasalahan terkait proses manajemen kinerja dari kerangka komunikasi antara bawahan dengan pimpinan. Berdasarkan persepsi para informan tersebut dapat terungkap berbagai data dan fakta yang dapat diperoleh, sebagai bahan keterangan yang diperlukan untuk analisis data.

Observasi terus terang atau tersamar, diartikan pihak informan atau sumber data yang dimintai keterangan mengetahui keberadaan peneliti, dalam pengumpulan data dengan observasi tersamar juga mengetahui kegiatan penelitian mulai pada awal kegiatan sampai berakhirnya kegiatan penelitian.Pertimbangan menggunakan observasi terus terang atau tersamar untuk mengantisipasi jika sumber data dalam penelitian ini tidak dapat disampaikan karena ada kemungkinan bersifat rahasia, dan bagi peneliti ada kemungkinan pula tidak diizinkan meneliti lebih jauh lagi. Oleh karena itu dalam observasi ini, sangat penting untuk menyatakan keterusterangan bahwa peneliti bermaksud mengadakan penelitian kepada pihak sumber data atau informan.

Observasi tak berstruktur diartikan menurut Sugiyono (2007 : 228) sebagai “observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang diobservasi”.Hal ini dilakukan mengingat penelitian kualitatif berbeda dengan kuantitaif yang sudah diketahui variabel penelitiannya, sedangkan observasi dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan tidak berstruktur.

Konsep manajemen kinerja memilki pengertian cukup luas sebagai strategi bagaimana suatu organisasi harus dikelola.Oleh karena itu, mengahadapi medan konsep yang demikian luas, maka penelitisecara bebas mengamati berbagai aspek dalam proses manajemen kinerja di lingkunga Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, dengan harapan akan mengetahui suatu benang merah yang memudahkan untuk menarik kesimpulan. Hal inilah mengapa observasi dipandang perlu menggunakan teknik observasi tak berstruktur.

Obyek penelitian dalam penelitian kualitatif yang diobservasi dikenal dengan situasi sosial. Situasi sosial meliputi tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktivitas (*activity*). Berdasarkan sitasi sosial di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, maka dalam proses pengamatan akan meliputi tempat : lingkungan fisik kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, pelaku : adalah unsur pimpinan (Kepala, Seksi, Kepala Bidang dan Kepala Dinas).

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara sama pentingnya dengan teknik pengumpulan data melalui observasi. Kombinasi antara wawancara dengan observasi merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam wawancara meliputi wawancara terstruktur, semi terstruktur dan wawancara tak berstruktur.

Wawancara terstruktur digunakan untuk materi atau bahan wawancara yang dipandang sudah peneliti ketahui dan karena itu perlu dipersiapkan terlebih dahulu sebelum wawancara dimulai. Wawancara semi terstrktur digunakan untuk keperluan lebih mendalam dengan menggali informasi dari yang diwawancara. Oleh karena itu penyampaian bahan wawancara agak sedikit leluasa atau bebas jika dibandingkan dengan teknik terstruktur. Sedangkan teknik wawancara tak berstruktur atau terbuka digunakan pada awal penelitian (penjajagan) dimaksudkan untuk mengetahui informasi awal sebelum menuju kepada pendalaman menyangkut isu atau permasalahan penelitian ini.

Pertimbangan utama menggunakan pengumpualan data melalui wawancara sudah barang tentu berangkat dari pandangan bahwa pihak yang diwawancara akan memiliki persepsi atau sudut pandang yang berbeda, dimana peneliti akan dihadapkan kepada pilihan persepsi mana yang perlu untuk dipertimbangkan atau layak untuk menjadi kajian atau analisis data. Pertimbangan lain, terkait dengan alasan sebelumnya, apa yang dikatakan Prastowo (2011 : 219), “hal terpenting berkaitan dengan proses wawancara dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan berasal dari data *emic* yang nanti berubah menjadi data *etic”.*

1. Dokumen

Untuk melengkapi pengumpulan data yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara, digunakan teknik pengumpulan data melalui dokumen. Pengumpulan data melalui dokumen terutama diperoleh dari sejumlah kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang mengatur landasan secara yuridis formal menyangkut mekanisme kerja yang berbasis manajemen kinerja, seperti :

1. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Anggaran Berbasis Kinerja
3. Rencana Stratejik, dan sebagainya.
4. Triangulasi

Lazimnya dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif, supaya data yang dikumpulkan dilapangan dapat meningkatkan kekuatan data, makapenulismemandang perlu menggunakan trianggulasi dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Pengumpulan data dimaksud, sebagaimana sudah dijelaskan meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Sementara itu untuk triangulasi sumber melibatkan sejumlah sumber data yang berbeda.

Pada prinsipnya tujuan penelitian kualitatif tidak semata-mata untuk mencari kebenaran, akan tetapi mencari pemahaman dari subyek terhadap fenomena sekitarnya. Untuk alasan ini relevansi triangulasi melalui penggabungan dari sejumlah teknik pengumpulan data dan sumber data dapat diharapkan saling ricek satu sama sama lain untuk meningkatkan kekuatan data yang diharapkan dari penelitian ini.

***RESEARCH AND DISCUSSION***

***Overall Interpretation***

* **Perencanaan Kinerja**

**Renstra dan Perumusan Visi dan Misi**

Perencanaan kinerja merupakan tahap paling penting dan kritis dari siklus manajemen kinerja. Proses penyusunan kinerja tidak bertolak dari penyusunan secara formal dan tidak diketahui siapa yang berkompeten untuk menyusun perencanaan menjadi output perencanaan sebagai rencana stratejik Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya. Ketidakjelasan bagaimana proses penyusunan perencanaan kinerja berpengaruh secara berantai terhadap berbagai tahapan atau siklus manajemen selanjutnya (pelaksanaan, penilaian, review dan perbaikan kinerja) termasuk kepada bagian terpenting dari perencanan kinerja, yaitu visi dan tujuan organisasi.

Penetapan Sasaran dan Tujuan belum akurat, oleh karena : belum efektif dilengkapi dengan usulan dari bawah (*bottom-up planning*) namun masih mengutamakan *top down planning*.

* **Pelaksanaan Kinerja**

**Faktor Individu**

Faktor individu ini ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki aparatur belum memadai, sehingga perlu lebih ditingkatkan lagi melalui diklat berbasis kompetensi. Di samping itu berdasarkan hasil penelitian masih perlu ditingkatkan motivasi dan komitmen organisasi aparatur agar lebih meningkatkan kinerja organisasi.

**Faktor Kepemimpinan**

Faktor ini ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan pimpinan. Faktor kepemimpinan masih dirasakan perlu ditingkatkan kualitas kepemimpinannya, memberdayakan aparaturnya dan meningkatkan bagaimana memberikan penghargaan kepada aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pembuatan keputusan (*decision making*) belum dimulai dengan suatu analisis kinerja para aparatur organisasi, sub sistem organisasi dan organisasi keseluruhan. Mengingat arti penting komunikasi dalam pelaksanaan manajemen kinerja seyogyanya kualitas komunikasi perlu juga ditingkatkan melalui metode formal, informal dan teknik manusiawi.

**Faktor Tim** dalam kinerja organisasi, belum efektif, oleh karena : belum terbangunnya tim efektif (*team building*), yang meliputi antara lain unsur-unsur kesatuan komitmen, komunikasi yang baik, saling percaya, kepemimpinan yang menunjang, keterampilan bernegosiasi, dan adanya tujuan yang jelas.

**Faktor Sistem**

Faktor ini ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

Untuk menghadapi perkembangan dewasa ini, sangat diperlukan cara berpikir sistemik yaitu memahami secara keseluruhan, dimana unsur-unsurnya saling ketergantungan, oleh karena terus menerus saling mempengaruhi satu terhadap lainnya. Perlu dikembangkan berpikir sistem yaitu unsur-unsur yang saling berhubungan, saling ketergantungan, dan saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

**Faktor Situasional** : belum diprediksi faktor situasional dalam kinerja organisasi, yaitu belum dikembangkan strategi perubahan dan kebijakan antisipatif, sehingga belum mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan tuntutan baru masyarakat.

* **Penilaian Kinerja**

Lingkup Penilaian Kinerja Organisasi, belum jelas, oleh karena : Belum lengkap instrumen kebijakan, respon kelompok sasaran dan *stakeholders*, konsistensi aparatur, dampak yang timbul, dan perubahan yang diinginkan

**Mekanisme Penilaian**

Mekanisme penilaian sebagai suatu proses penilaian tentang seberapa baik aparatur telah melaksanakan tugasnya, belum optimal dan hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target. Oleh karena itu, terdapat konsekuensi berupa sikap dan kebijakan pimpinan dalam menyikapi temuan sebagai hasil dari penilaian tersebut. Aparatur dituntut melakukan pekerjaanya sesuai dengan standar yang telah ditentukan, namun belum efektif.

* ***Review* Kinerja**

**Capaian Kinerja**

Umpan balik terkait erat dengan *review* kinerja atau *review* merupakan kelanjutan dari penilaian kinerja. Umpan balik sebagai hasil informasi kinerja dari aparatur secara individual, tim maupun organisasi belum efektif sehingga pimpinan puncak organisasi belum dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau pencapaian kinerja bawahannya, yang akan ditindaklanjuti dengan upaya pemotivasian dan langkah pengembangan untuk meningkatkan kinerja aparatur dalam mencapai tujuan organisasi.

**Laporan Hasil *Review* Inspektorat**

Laporan hasil *review* belum ditindaklanjuti sehingga belum memberikan manfaat bagi aparatur dalam meningkatkan motivasi dan komitmen, memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan belum memberikan kontribusi yang diharapkan.

**Umpan Balik**, belum segera ditindaklanjuti, oleh karena : Berbagai hambatan internal organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi aparatur, sehingga belum terjadi perbaikan kinerja organisasi secara signifikan*.*

* **Perbaikan Kinerja**

**Hasil *Review* Internal dan Eksternal**

Perbaikan kinerja belum optimal terjadi oleh karena masih terdapat kesenjangan diantara kinerja individu, tim maupun organisasi yang sesuai dengan harapan yang menyebabkan terganggunya kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Perbaikan kinerja belum dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja.

Tindak Lanjut Hasil *Review*, belum efektif, oleh karena : Terhambat oleh berbagai ketentuan yang berlaku (prosedur) dan kompetensi aparatur, sehingga menghambat keberhasilan dalam manajemen kinerja organisasi.

* Strategi yang dapat diterapkan Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya untuk meningkatkan manajemen kinerja adalah (1) optimalisasi peraturan perundang-undangan di bidang perhubungan, (2) melakukan peningkatan kompetensi pegawai, (3) melaksanakan reformasi birokrasi, (4) strategi perubahan terutama dalam pengelolaan SDM, (5) melakukan kebijakan antisipatif, dan (6) meningkatkan pengendalian secara internal.

1. **Kritik terhadap teori manajemen kinerja organisasi (Wibowo, 2014)**

Berdasarkan hasil analisis aplikasi teori manajemen kinerja organisasi (Wibowo, 2014) tersebut di atas masih terdapat hambatan dalam perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja, sehingga manajemen kinerja organisasi belum optimal.

Di samping itu, berdasarkan hasil penelitian di lapangan teori manajemen kinerja organisasi (Wibowo, 2014) memerlukan aspek lain yaitu adanya komitmen organisasi yang tinggi dan kompetensi aparatur yang memadai untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi.

Aspek komitmen organisasi dan kompetensi aparatur merupakan aspek *intervening* yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keempat aspek atau dimensi dari teori Wibowo (2014) menentukan kinerja organisasiperlu dimediasi oleh kedua aspek *intervening* tersebut yaitu komitmen organisasi dan kompetensi aparatur. Hal tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut :

1. **Modifikasi terhadap Teori Wibowo (2014)**

Berdasarkan kritik terhadap teori manajemen kinerja organisasi (Wibowo, 2014) di atas, yaitu perlunya teori Wibowo (2014) dilengkapi oleh dua aspek : aspek komitmen organisasi dan aspek kompetensi aparatur, untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Kedua aspek tersebut, merupakan aspek *intervening* dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi. Aspek perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja, dan perbaikan kinerja menentukan kinerja organisasi yang efektif, perlu dimediasi oleh dua aspek *intervening* yaitu komitmen organisasi dan kompetensi aparatur sebagaimana terlihat dalam Gambar di bawah ini :

***CONLUSION***

Temuan-temuan penelitian berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana tersebut di atas dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Belum efektifnya manajemen kinerja organisasi publik pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja, dan perbaikan kinerja, disebabkan oleh karena telah terjadi perubahan yang signifikan, kondisi ketidakpastian, dan perkembangan konsep manajemen kinerja organisasi
2. **S**trategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan efektifitas manajemen kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya, antara lain (1) optimalisasi peraturan perundang-undangan, khususnya tentang pembangunan bidang perhubungan, (2) meningkatkan pkompetensi pegawai, (3) proram reformasi birokrasi, (4) strategi perubahan, (4) kebijakan antisipatif, dan (6) meningkatkan pengendalian internal.

**SARAN**

Saran teoretis tentang apa yang perlu dikembangkan dari teori Wibowo (2014) yang telah dikaji dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. **Saran Praktis**

Agar aplikasi teori manajemen kinerja organisasi (Wibowo, 2014) efektif, perlu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi, kondisi yang dihadapi, dan disesuaikan pula dengan perkembangan konsep manajemen kinerja

1. **Saran Akademik**

Sebagaimana telah diketahui dalam kesimpulan Disertasi ini, manajemen kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya belum dapat dilaksanakan secara efektif. Berdasarkan temuan penelitian, faktor strategi perubahan dan kebijakan antisipatif, maka kapasitas seluruh pegawai, khususnya unsur pimpinan, Para Kepala Bidang dan Unsur Pimpinan Puncak (Kepala Dinas) di dalam membangun kinerja yang dilandasi penerapan prinsip-prinsip manajemen modern tidak dapat terlepas dari lingkungan yang mempengaruhinya.

Strategi perubahan dan kebijakan antisipatif akan dapat memberikan suatu pertanda secara positif di dalam mengingatkan setiap langkah dari aktivitas kerja organisasi Dinas Perhubungan untuk secara konsisten tetap pada rel peraturan dalam membangun kinerja, dan dapat menjaga serta mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan muncul dari berbagai kemungkinan negatif yang berpotensi menganggagu sistem yang telah dijalankan. Jauh lebih penting, strategi perubahan dan kebijakan antisipatif dapat ditarik sebagai suatu pembelalajaran organisasi dan anggota organisasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya menuju kepada pencapaian keunggulan organisasi secara kompetititf yang dimungkinkan karena kemampuan yang terbangun dalam menyesuaikan perubahan lingkungan global.

***ACKNOWLEDGEMENT***

Tiada kata yang lebih tepat untuk diungkapkan selain puji sukur kehadirat Alloh SWT yang karena izin-Nya, Alhamdullilah penulis telah menyelesaikan Disertasi ini dengan judul : “Manajemen Kinerja Organisasi Publik Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya”.

Pada kesempatan ini, izinkan penulis untuk menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada : Prof. Dr. H. Bambang Heru P., MS selaku Promotor, dan Prof. Dr. H. Soleh Suryadi., M.Si. Selaku Co. Promotor, yang telah membimbing, mengarahkan dan memotivasi hingga selesainya Disertasi penulis. Ucapan terimakasih, penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Eddy Jusup. SP., Ir., M.Si., M.Kom., Selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Bapak Prof. Dr. H.M. Didi Turmudzi, M.Si.,Selaku Direktur Program Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
3. Bapak Prof. Dr. H. Bambang Heru Purwanto, MS, Selaku Ketua Program dan selaku Promotor Disertasi penulis dan Bapak Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si, selaku sekretaris Program DoktorIlmuSosialBidangKajianUtamaIlmuAdministrasiPublik, sekaligussebagai Co. PromotorDisertasiPenulis.
4. Bapak Prof. Dr. H. Tjahyo Sutisnawidjaja (Alm) dan keluarga.
5. Tim Penelaah Hasil Penelitian : 1) Bapak Prof. Dr. H. Eddy Yusup. SP., M.Si., M.Kom., 2) Prof. Dr. H.M. Didi Turmuzi, MSi., 3) Prof. Dr. H. BambangHeru P. MS, 4) Prof. Dr. H. SolehSuryadi, M.Si, 5) Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah, M.Si., 6) Prof. Dr. H.A Djuaeni K. SE., MEc. Dan 7) Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si.
6. Bapak /Ibu Dosen dan para Guru Besar yang telah menyampaikan pengajaran dan pendidikan pelama proses belajar mengajar kepada penulis, juga tidak lupa kepada seluruh Staf Administrasi Program Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
7. Bapak Drs. Ivan Dicksan, M.Si, Ketua YPPT Priatim STIA Tasikmalaya dan Ibu Hj. E. Sukarmi, Pembina YPPT STIA Tasikmalaya yang telah memberikan kesempatan dan izin kepada penulis serta bantuan moril dan materil yang memungkinkan penulis menyelesaikan penulisan Disertasi ini.
8. Ibu Dr. Ani Heryani, S,Sos., MSi., Ketua STIA YPPT Priatim Tasikmalaya.
9. Bapak dan Ibu, seluruh pegawai umumnya, khususnya Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya yang telah memberikan bantuan materi penyusunan Disertasi penulis.
10. Kedua orang tua penulis, Bapak H.E. Iskandar (Alm) dan Ibu Hj. Umbariah (Almh) yang selalu tidak lepas dari doa dan restu bagi penulis setiap saat.
11. Istri dan putra tercinta penulis, Ade Sukaedah dan M. Ilham Iskandar sebagai sumber motivasi penulis.

Akhirnya, atas perhatian dan kebaikannya penulis serahkan Kepada Alloh SWT untuk membalas segala amal kebaikan selamaini.Amin.

***REFERENCES***

Adisasmita, Rahardjo. 2011*.Manajemen Pemerintahan Daerah,* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Armstrong, Michael. 2003. Alih bahasa : Ramelan dan Dwi Prabaningtyas, *Mengelola Karyawan Buku Wajib Manajemen Lini,* Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.

Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*, London : Kogan Page.

Bacal, Robert.2005, *Performance Management*, Ter. Surya Dharma & Yanuar Irawan, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Boulter, Nick., Murray Dalziel, Jackie.,Alih Bahasa :Bern Hidayat,*People And Competencies* (*Manusia dan Kompetensi)*, London : Kogan Page.

Daft, Richard L.2010, Terj. Tita Maria Kanita, *Era Baru Manajemen*, Jakarta : Salemba Empat.

David,Fred R, Terj. Dono Sunardi, 2009. Strategic Management Manajemen Strategik Konsep, Jakarta : Salemba Empat.

Dharma, Surya, 2010. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Fahmi, Irham.2011. *Manajemen,Teori,Kasus dan SolusiI*,Bandung : Alfabeta.

Gannon, J. Martin. *Organizational Behavior A Managerial and Organization Perspective,* Litte Brown Company : Canada.

Gibson, L. James., Jonh, M. Ivancevich, James, H. Donnely.Jr. Alih bahasa : Zuhad Ichyaudin, Edisi kesembilan, 1996. *Manajemen,* Jakarta : Erlangga.

Handoko, T. Hani. 2003, *Manajemen,* Edisi 11, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

Hicks, Herbert G., G. Ray Gullet.1996, Terj. G. Kartasapoetra, A.G. Kartasapoetra,*Organisasi Teori Dan Tingkah Laku*, Jakarta : Bumi Aksara

Kast, Fremont E., James E. Rosenzweig.Terj. A. Hasymi Ali, Edisi keempat, 2002. *Organisasi Dan Manajemen,*  Jakarta : Bumi Aksara.

Keban,Yeremias T., 2014., *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Edisi Ketiga, Yogyakarta :Gavamedia

Koontz, Harold, Cyril O’ Donnel, Heinz Weihrich, Ed. Alfonsus Sirait, 1995. *Manajemen*, Jakarta : Penerbit Erlangga.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik,* Yogyakarta: Unit Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Rewansyah, Asmawi., 2010, *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*, Jakarta : CV. Yusaintana Prima

Rivai Veitzhal 2001. *Arus Balik Kekuasaan Pusat Ke Daerah*.Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

Siagian, Sondang P. 1996.*Filsafat Administrasi,* Jakarta : PT Toko Gunung Agung.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Alih Bahasa : Wilhelmus Bakotawun dan Benyamin Molan, 1994. *Manajemen,* Jakarta : Intermedia

Tangkilisan, Hessel Nogi S. *Manajemen Untuk Sektor Publik*, Yogyakarta : Balairung & Co.

Terry, George R., Alih bahasa : J. Smith D.E.M., 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara

Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja,*Jakarta : Rajawali Pers.

Widodo, Joko., 2001. *Good Governance,*Surabaya : Insan Cendikia.