

RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA TENAGA HARIAN LEPAS (THL) KEBERSIHANDI PASAR ATAS BARU KOTA CIMAHI

Maharastri Puritasari
Puritasari_m@yahoo.com
Universitas Pasundan

ABSTRAK

Rancangan pengukuran kinerja yang dilakukan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi belum memperlihatkan dengan jelas pencapaian visi organisasi, karena hanya menggambarkan penilaian pencapaian kinerja program dan kegiatan serta upaya organisasi dalam menyerap anggaran. Dengan demikian, pencapaian kinerja organisasi hanya dinilai dari aspek kebersihan saja. Untuk mengatasi hal tersebut, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan dapat menggambarkan dengan jelas pencapaian visi organisasi. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi hal tersebut adalah *Desain Sistem Pengukuran Kinerja* karena lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu, studi kasus penelitian telah dilakukan kepada Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi sebagai objek penelitian dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis dimulai dengan menguraikan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi, kemudian merancang pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dan membuat pembuatan indikator pencapaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Desain Sistem Pengukuran Kinerja* memungkinkan untuk diimplementasikan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat serta mampu mewujudkan akuntabilitas pengelolaan dana yang dialokasikan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Kinerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan.

ABSTRACT

The performance measurement design carried out in Pasar Atas Baru, Cimahi City has not clearly shown the achievement of the organization's vision, because it only describes the assessment of the achievement of program and activity performance as well as the organization's efforts to absorb the budget. Thus, the achievement of organizational performance is only assessed from the aspect of cleanliness. To overcome this, a more comprehensive performance measurement system is needed and can clearly describe the achievement of the organization's vision. One of the performance measurement systems that can overcome this is the Performance Measurement System Design because it is better able to describe the organization's vision into strategic goals and objectives that are interrelated to achieve the organization's vision and mission. For this reason, a research case study has been carried out on Freelance Daily Cleaners (THL) in Pasar Atas Baru, Cimahi City as the object of research using descriptive analysis methods. The analysis begins by describing the performance measurement system carried out in Pasar Atas Baru, Cimahi City, then designing performance measurement using the BSC approach and making achievement indicators. The results show that the performance measurement system with the Performance Measurement System Design approach allows it to be implemented in Pasar Atas Baru, Cimahi City and is expected to improve the quality of education services to the community and be able to realize accountability for the management of allocated funds.

Keywords: Performance Measurement, Daily Workforce Performance (THL) Hygiene

Pendahuluan**1.1 LatarBelakang**

Pasar Atas Baru merupakan salah satu pasar tradisional yang dikelola oleh Pemerintah Kota Cimahi. Pasar Atas Baru merupakan pasar dengan klasifikasi A yaitu pasar dengan jumlah

pedagang di atas 500 (lima ratus) orang sesuai dengan ketentuan di dalam Peraturan Daerah Kota Cimahi Nomor 12 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum. Pasar Atas Baru merupakan pasar tradisional yang baru saja selesai dibangun pada awal tahun 2019 dengan konsep pasar modern dengan berbagai fasilitas pendukung seperti lift dan eskalator. Pembangunan infrastruktur Pasar Atas Baru ini

diharapkan menjadi salah satu wujud dari bentuk peningkatan pelayanan pemerintah terhadap masyarakat.

Isu kebersihan di lingkungan pasar tradisional selalu menjadi perhatian masyarakat yang mempengaruhi daya saing dengan pasar modern. Oleh sebab itu, untuk menunjang hal tersebut Pasar Atas Baru memiliki petugas kebersihan dengan jumlah lebih banyak dibandingkan dengan pasar tradisional lainnya yaitu sebanyak 18 (Delapanbelas) orang THL kebersihan melihat luas bangunan gedung pasar dengan jumlah 4 (empat) lantai. Dengan jumlah petugas kebersihan yang cukup banyak tersebut, ternyata belum bisa membuat lingkungan di gedung Pasar Atas Baru menjadi bersih dan terawat seperti layaknya di pusat perbelanjaan modern.

Bentuk pelayanan terhadap masyarakat khususnya kebersihan harus didukung dengan peningkatan kualitas dari SDM pengelola pasar itu sendiri. Berikut terlampir matrik analisis SWOT untuk Pasar Atas Baru berdasarkan hasil telaahan pra survey sebagai parameter penelitian. Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu di dalam mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-kesempatan, strategi kelemahan-kesempatan, strategi kekuatan-ancaman, dan strategi kelemahan-ancaman. Analisis matrik SWOT Pasar Atas Baru dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
Analisis Matrik SWOT
Pengukuran Kinerja Individu Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi

Kekuatan (Strength):	Kelemahan (Weakness) :
Kompensasi Pegawai	Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan masih bersifat manual
Beban Kerja	Kompetensi SDM
Jumlah Ketersediaan SDM	Tidak adanya instrumen pengukuran kinerja
Peluang (Opportunity):	Ancaman (Threat) :
Perkembangan teknologi yang menunjang pengukuran kinerja pegawai	Tingkat tuntutan persaingan yang tinggi dalam pelayanan khususnya aspek kebersihan di dalam sebuah unit bisnis
Minat Masyarakat terhadap Pasar Tradisional	Kebijakan Pemerintah
Pengeluaran Per Kapita	Kebijakan zero growth

Ketidakberhasilan suatu organisasi di dalam pencapaian Visi dan Misi yang telah ditetapkan tidak selalu dikarenakan adanya kesalahan ataupun kekurangan di dalam pembuatan rencana kegiatan yang telah ditetapkan dan dijalankan, melainkan kurang optimalnya kinerja para pegawai individual yang merupakan faktor utama dalam penentu keberhasilan suatu organisasional. Selain pegawai dalam organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika pegawai tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaannya, terus-menerus meninggalkan organisasi dan tetap bekerja namun tidak efektif, sumberdaya manusia merupakan masalah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugikan. Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2017: 86) menjelaskan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja, dengan salah satu indikatornya adalah standar yang merupakan ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai, sehingga kinerja seseorang dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kondisi eksisting pengukuran kinerja pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi
3. Bagaimana rancangan pengukuran kinerja pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga harian lepas (THL) Kebersihan

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi eksisting pengukuran kinerja pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi
2. Faktor-faktor yang menjadi Kendal adalah pengukuran kinerja Tenaga Harian Lepas Kebersihan pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi
3. Rancangan pengukuran kinerja pada Pasar Atas Baru Kota Cimahi dalam upaya meningkatkan kinerja kerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah:

Manfaat penelitian ini secara teoritis :

1. Dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian di bidang Perilaku Organisasi.
3. Dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kinerja di dalam penyusunan pengukuran kinerja di pemerintah daerah khususnya di dalam pengelolaan pasar tradisional.

Manfaat secara Praktis :

1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pemahaman bagi penulis tentang manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan khususnya di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.
2. Memberikan informasi bagi pihak luar sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berfikir serta pengetahuan untuk lebih memahami pengukuran kinerja serta dampaknya terhadap kualitas kerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.
3. Sebagai dasar rujukan bagi riset-riset penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan perancangan pengukuran kinerja.
4. Memanfaatkan hasil penelitian bagi perangkat daerah dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan peningkatan pelayanan public didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas.

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengukuran Kinerja

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat

dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya para Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja menurut Siegel dan Marconi (1998) dalam Mulyadi (2001:415-416) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi,

bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hansen dan Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi Tenaga Kerja Harian Lepas (THL) kebersihan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2001:416) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan, personel seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.2 Pengukuran Kinerja dengan Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan memberikan pertimbangan secara berhati-hati pada desain dan pengembangan sistem pengukuran kinerja yang telah ada, dapat diperoleh informasi terkait kinerja yang telah ada, dapat dipergunakan, dan nilai tambah

yang benar. Untuk itu, perlu diingat akronim SMART, yang dapat bermakna *Specific, measureable, achievable, relevant*, dan *timeliness*. Review terhadap pedoman di bawah ini dapat membantu dalam mendesain sistem ukuran kinerja (Harbour, dalam Wibowo, 2017: 156) :

1. Pengukuran mendorong perilaku.
2. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga faktor dalam proses memengaruhi hasil kerja dan penyelesaian.
3. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara.
4. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan dengan pengguna spesifik berdasar nama atau jabatan.
5. Mengembangkan ukuran sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negatif.
6. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami. Penyajian harus dijaga agar sederhana, spesifik dan relevan.

2.3 Sistem Ukuran Kinerja

Setiap manajer atau atasan ingin mengetahui seberapa jauh keberhasilan bawahannya. Terdapat tingkatan kinerja yang perlu diukur secara akurat dan kemudian dikomunikasikan kepada bawahan. Lawson (dalam Wibowo, 2017: 176) menyarankan adanya tiga sistem yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *A Rating System*
Metode ini menyangkut penggunaan *rating scale* untuk masing-masing bagian penting pekerjaan bawahan. Masing-masing bagian diberi skor, sering dalam skala, biasanya antara 1 – 5, atau sesuai kebutuhan masing-masing organisasi. Skor yang diberikan memerlukan definisi tertentu yang menunjukkan karakteristik kinerja, apakah kinerjanya buruk atau tidak memuaskan, marginal, rata-rata atau cukup, baik, atau unggul.
2. *A Ranking System*
Apabila *rating* menciptakan gambaran yang jelas kinerja pekerja individual, *ranking* menciptakan perbandingan langsung kinerja di antara lebih dari satu pekerja dalam posisi yang sama. *Ranking* menunjukkan pekerja mana yang paling berhasil secara keseluruhan dalam tugas-tugas penting.
3. *A Narrative System*
Naratif umumnya menjadi bagian dari *review* kinerja. Ini merupakan gaya esai deskriptif memperinci kinerja individual. Sistem ini dipergunakan karena memberi kesempatan untuk mengurangi sifat kaku dari formulir penilaian dan bekerja terbaik ketika dipertimbangkan sebagai pelengkap terhadap *ranking* atau *rating*.

2.4 Tujuan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja ditentukan oleh tujuannya.

Harbour (dalam Wibowo, 2017: 178) memberikan tipe ukuran lebih mendasarkan pada tujuan dari penggunaan ukuran kinerja yaitu sebagai berikut :

1. *Baseline Performance Measures*
Baseline performance measures merupakan alat ukur paling penting karena menjadi dasar dan awal bagi ukuran lainnya. Menciptakan *baseline* untuk kinerja sekarang berarti membentuk dasar untuk ukuran kinerja berikutnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *baseline* merupakan tonggak ukur di dalam sistem pengukuran kinerja.
2. *Trending Performance Measures*
Trending performance measures menunjukkan bagaimana kecenderungan kinerja sepanjang waktu, dengan membandingkan aktivitas, hasil, atau prestasi, dengan ukuran *baseline* yang telah ditentukan terlebih dahulu. Ukuran kinerja ini menunjukkan kecenderungan selama periode waktu tertentu terhadap *baseline*, bisa bersifat menaik maupun menurun secara bervariasi.
3. *Control Performance Measures*
Control performance measures mengukur kondisi kinerja dibandingkan dengan Batasan atau toleransi yang telah ditentukan sebelumnya. Biasanya dipergunakan sebagai ukuran umpan balik secara tepat. *Control measures* memberikan peringatan dini bahwa segala sesuatu dimulai dari tingkat kinerja yang ditentukan sebelumnya atau dibutuhkan. Dengan demikian, *control performance measures* merupakan standar kinerja.
4. *Diagnostic Performance Measures*
Diagnostic performance measures mengukur persoalan yang terjadi didalam proses kinerja, sehingga dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di dalam ukuran kinerja.
5. *Planning Performance Measures*
Semua organisasi harus melakukan perencanaan, baik pada tingkat mikro maupun makro. Merencanakan pengukuran kinerja merupakan ukuran prediktif. Ukuran tersebut menjawab pertanyaan, dengan informasi tertentu dan tingkat kinerja yang lalu, bagaimana rencana untuk masa yang akan datang.

2.5. Keberhasilan Pengukuran Kinerja

Dalam kenyataan sulit menemukan sistem pengukuran yang berhasil meningkatkan kinerja. Sering kali pekerja mengacuhkan sistem, sehingga tidak mempengaruhi perilaku mereka. Apabila mereka mendapat bonus atas pencapaian sasaran, mereka tidak mengerti bahwa hal tersebut berkaitan dengan kinerja mereka. Carney (dalam Wibowo, 2017: 184) menganjurkan bahwa untuk keberhasilan pengukuran kinerja diperlukan beberapa langkah sebagai berikut :

1. Sistem dimulai dengan *big goals* dan setiap orang tahu. Organisasi harus mempunyai sasaran yang jelas dan dipahami, serta dipublikasikan secara luas. Sasaran ini perlu ditempatkan di seluruh fasilitas agar bisa dilihat semua orang.

2. Setiap kelompok mempunyai *performance drivers* atau pendorong kinerja dihubungkan dengan *big pictures objectives*. Misalnya, tim pelayanan pelanggan perlu tahu bahwa untuk mencapai sasaran pangsa pasar, mereka perlu mendapatkan pesanan ulang 70% dari pelanggan yang sudah ada.
3. Sasaran kinerja individu dan kelompok jelas dan masuk akal. Bahkan orang yang pekerjaannya tidak mudah dikuantitatifkan harus dilakukan pengukuran terhadap sasaran kinerja nya.
4. Mendidik dan meng-*coach* pekerja secara berkelanjutan. Meskipun sistem pengukuran kinerja selalu diikuti dengan banyak pelatihan, tugas yang paling penting adalah mengkomunikasikan hubungan antara kelompok kerja dengan *big pictures goals*, di mana dalam perusahaan besar mungkin kabur.
5. Mempunyai sistem yang jelas dan sederhana yang dapat melacak kemajuan terhadap tujuan. Apa yang dilacak sudah tentu harus dikomunikasikan dengan cara sehingga pekerja dapat melihat dan dapat mengikuti hasilnya. Alat yang dapat berfungsi kuat adalah seperti papan sekor yang dapat dibaca di dinding atau layar komputer saja.

2.6. Dimensi dan Faktor Kinerja

Suatu perusahaan selalu bergantung terhadap kinerja karyawannya. Jika baik maka roda perusahaan akan berjalan tanpa adanya hambatan. Berikut dipaparkan beberapa penjelasan mengenai dimensi kinerja dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. **Motowidlo dan Van Scotter (dalam Mardiana, Syarif, 2018)** mengusulkan dua dimensi kinerja, yaitu :

1. Kinerja Tugas
Kinerja tugas (prestasi kerja teknis) adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan serta melayani teknis inti dalam organisasi. Atau bisa disimpulkan sebagai perilaku dalam sebuah organisasi.
2. Kinerja Kontekstual
Kinerja kontekstual (prestasi kerja antar pribadi) adalah fungsi dari pengetahuan tentang kemampuan interpersonal seseorang yang mendukung lingkungan sosial yang lebih luas dimana teknis inti harus berfungsi.

Adapun dimensi kinerja menurut **Robbins, S.P (2012: 155)** adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja
Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dari pencapaian target pekerjaan karyawan.
2. Kualitas hasil kerja
Merupakan mutu yang dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan

pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.

3. Ketepatan waktu
Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut **Hofman, David & Jones, Lisa (dalam Mardiana, Syarif, 2018)** menjelaskan beberapa faktor kinerja karyawan yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Keterampilan kerja
Kemampuan dan keahlian dari karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas, yang meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan kecakapan teknis.
2. Disiplin
Kemampuan karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan berperilaku dalam organisasi yang meliputi ketepatan waktu kerja, penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat dan pulang kerja.
3. Tanggungjawab
Sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, misalnya waktu yang digunakan untuk berkerja dan kualitas pekerjaan.
4. Kerjasama
Kemampuan untuk membangun interaksi yang baik dengan rekan-rekan dan saling membantu melaksanakan tugas.
5. Kreatifitas
Mengacu pada kemampuan karyawan untuk bersikap dan mencoba hal-hal yang baru dengan mengawasi resiko yang menjadi penyebab utama.

2.7. Indikator Kinerja

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, organisasi perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan. “Indikator Kinerja” dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. **Arini T. Soemohadiwidjojo (2017: 15)** menjelaskan bahwa indikator kinerja bisa dikategorikan dalam beberapa sudut pandang berikut :

1. Berdasarkan keterkaitan dengan strategi organisasi
 - a. Indikator Kinerja Strategis, yaitu indikator kinerja yang terkait dengan strategi organisasi.
 - b. Indikator Kinerja Non-Strategis, yaitu indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kegiatan rutin organisasi.
2. Berdasarkan aspek yang diukur
 - a. Indikator Kinerja yang Mengukur Kinerja Hasil (*Result Indicator*), yaitu merupakan ukuran yang menunjukkan hasil dari proses kegiatan organisasi.

- b. Indikator Kinerja yang mengukur Kinerja Proses (*Performance Indicator*), yaitu merupakan indikator yang mengukur jalannya suatu proses atau tindakan yang mendukung organisasi mencapai kesuksesan.

Terdapat tujuh indikator kinerja berdasarkan *Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2017: 86)* yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan
Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Standar
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati Bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan Balik
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan, sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap hasil untuk dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau Sarana
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi
Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif
Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, seperti insentif berupa uang, pemberian pengakuan, penetapan tujuan yang menantang, penetapan standar yang terjangkau dan permintaan umpan balik.
7. Peluang
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi diciptakan dengan tujuan untuk dijadikan pedoman yang dapat menuntun dan mempermudah pencapaian tujuan penelitian yang sudah dirumuskan. Oleh sebab itu, metodologi penelitian sangat diperlukan karena di dalamnya terdapat langkah-langkah dan prosedur yang tersusun secara sistematis terkait dengan pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan

3.1 Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis bertujuan untuk merancang instrumen
| Jurnal kinerja 2022

pengukuran kinerja THL kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi. Penelitian deskriptif ini dilakukan untuk mencari solusi untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.

Menurut Irawan (2011:61), mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey*, yaitu metode yang hanya melihat gambaran umum dari variabel atau hubungan antar variabel saja. Menurut Rusidi (2012:151), informasi diperoleh berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan yang dikumpulkan langsung dari tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui kondisi fakta-fakta empirik terhadap objek yang sedang diteliti. Selain itu, digunakan pula pendekatan *descriptive analysis*, yaitu menginterpretasikan data yang diperoleh dengan data yang tampak pada waktu diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian. Tipe investigasi bersifat deskriptif dan tidak melakukan pengujian hubungan sebab akibat antara variabel.

Ada lima ciri pokok karakteristik metode penelitian kualitatif yaitu (Sugiyono: 2015):

1. Menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data.
Peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam suatu social merupakan kajian utama penelitian kualitatif.
2. Memiliki sifat deskriptif analitik.
Data yang diperoleh; seperti hasil pengamatan, hasil wawancara, hasil pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi penelitian, tidak dituangkan dalam bentuk dan angka-angka. Hasil analisis dapat berupa pemaparan mengenai situasi yang diteliti yang disajikan dalam uraian positif.
3. Tekanan pada proses, bukan hasil.
Data dan informasi yang diperlukan berkenaan dengan pertanyaan apa, mengapa dan bagaimana untuk mengungkap proses bukan hasil suatu kegiatan. Proses alamiah dibiarkan terjadi tanpa intervensi peneliti, sebab proses yang terkontrol tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
4. Bersifat induktif.
Penelitian kualitatif dimulai dari lapangan, yaitu fakta empiris. Peneliti terjun ke lapangan, mempelajari suatu proses atau penemuan yang terjadi secara alami, mencatat, menganalisis, menafsirkan dan melaporkan serta menarik kesimpulan-kesimpulan dari proses tersebut.
5. Mengutamakan makna.
Makna yang diungkapkan berkisar pada persepsi orang mengenai suatu peristiwa. Berdasarkan ciri-ciri di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif tidak dimulai dari teori yang dipersiapkan, melainkan dimulai dari lapangan berdasarkan lingkungan alami. Data dan informasi yang didapat di lapangan, ditarik makna dan konsepnya melalui pemaparan deskriptif analitik tanpa harus menggunakan angka karena lebih mengutamakan proses terjadinya suatu peristiwa dalam situasi yang alami. Generalisasi tidak perlu

dilakukan karena deskripsi dan interpretasi terjadi dalam konteks dan situasi tertentu. Realitas yang kompleks dan selalu berubah menuntut peneliti harus cermat dalam memahami data dan informasi yang didapatkan di lapangan.

3.2 Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Tenaga Harian Lepas (THL) Pasar Atas Baru Kota Cimahi, yang meliputi pengukuran kinerja dari aspek Kebersihan dan kinerja tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan. Aspek lainnya terdiri dari tiga perspektif pengukuran yang meliputi perspektif *customers* yang selanjutnya dimodifikasi menjadi perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *internal process*, dan perspektif *learning and growth* yang selanjutnya menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

3.3 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara kepada beberapa pejabat di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.

3.3.2 Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen/laporan yang dihasilkan terkait kinerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi. Referensi lainnya yakni dari hasil penelitian yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi

3.4 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
2. Inspeksi Dokumen
3. Observasi

3.5 Metode Analisis Data

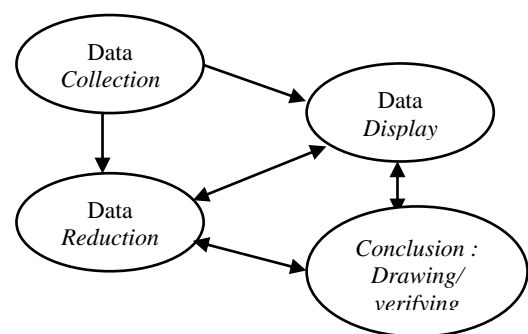
Dalam melakukan analisis data penelitian kualitatif dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Data primer, berupa hasil wawancara dalam diolah dengan cara :
 - a. Hasil wawancara dari alat perekam dipindahkan menjadi transkrip lengkap untuk setiap informan.
 - b. Transkrip dikelompokkan sesuai dengan variabel yang diteliti.
 - c. Data disusun per variabel untuk setiap informan.
 - d. Data dipilih dengan memilih data yang dimiliki kaitan dengan variabel dalam bentuk matriks.
2. Data sekunder berupa Laporan Harian Petugas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi dari bulan Januari sampai dengan Desember 2019,

sebagai salah satu persyaratan pembayaran upah pekerjaan akan direkap dan disusun berdasarkan kaitan dengan variabel dalam bentuk tabel.

Data yang berhasil peneliti kumpulkan dari lapangan kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif, lalu disajikan dalam bentuk naratif sesuai dengan masalah yang sedang dibahas. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2014:248) adalah upaya yang dilakukan dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menentukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Gambar 3.1
Analisis Data Secara Interaktif



Pada bagan tersebut terlihat ketiga kegiatan yang saling terkait dan merupakan rangkaian yang tidak berdiri sendiri. Penyajian data selain berasal dari hasil reduksi, perlu juga dilihat kembali dalam proses pengumpulan data untuk memastikan bahwa tidak ada data penting yang tertinggal. Demikian jika dalam verifikasi ternyata ada kesimpulan yang masih meragukan dan belum disepakati kebenaran maknanya, maka kembali pada proses pengumpulan data. Tindakan memvalidasi data sangat penting dalam penarikan kesimpulan.

Berdasarkan bagan model interaktif dari Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017: 335), terdapat tiga jalur analisis data kualitatif, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Pengumpulan data

Dalam penelitian kualitatif banyak sekali data yang akan didapatkan dari hasil penelitian tidak hanya dalam bentuk kata-kata melainkan bisa dari dokumen pribadi, foto, pengalaman pribadi jurnal, sejarah hidup dan lain sebagainya, dalam penelitian ini data-data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder yakni profil Tenaga Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi, Laporan harian Tenaga Kebersihan, Jadwal Kerja Tenaga kebersihan, aturan-aturan yang mendukung dalam penyusunan analisis strategi dan program, jurnal yang mendukung

- penelitian, teori-teori yang mendukung penelitian, hasil wawancara dan hasil observasi.
2. Tahap reduksi data
Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, proses ini berlangsung terus menerus. Reduksi data meliputi: meringkas data, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus.
 3. Penyajian data
Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian kualitatif, dapat berupa teks naratif, maupun matrik, grafik, jaringan dan bagan. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan pada data yang telah diperoleh peneliti selama proses penelitian, baik data primer yang diperoleh langsung dari peneliti di lapangan melalui wawancara terhadap informasi penelitian, maupun data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari subjek penelitian berupa dokumen yang meliputi buku-buku, referensi serta dokumen yang berkaitan dengan strategi dan program dalam upaya meningkatkan mutu layanan jasa kebersihan.
 4. Verifikasi dan penarikan kesimpulan
Upaya penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan peneliti secara terus menerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposal.

3.5.1 Sistem Pengukuran Kinerja Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi

Berdasarkan kondisi tersebut diatas, maka peneliti beranggapan bahwa THL (Tenaga Harian Lepas) Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yang tepat. Berdasarkan Wibowo (2017: 155) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;

5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, organisasi perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan. "Indikator Kinerja" dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja yang dilaksanakan merupakan pengukuran kinerja individu, karena hanya mengukur kinerja THL nya saja.

Arini T. Soemohadiwidjojo (2017:128) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Berikut ini merupakan tujuan dari pengukuran kinerja individu adalah :

1. Melaksanakan penilaian karyawan berdasarkan kaidah-kaidah yang tepat.
 2. Memperoleh hasil penilaian kinerja karyawan secara objektif dan adil.
 3. Menghindari subjektivitas dalam penilaian karyawan.
 4. Memotivasi karyawan dengan memberikan penilaian yang sesuai dengan pencapaian kinerja.
- Tiga fase yang harus dilakukan dalam Sistem Manajemen Kinerja untuk individu yaitu sebagai berikut :
1. Perencanaan Kinerja
 2. Pemantauan Kinerja
 3. Evaluasi Kinerja

Berdasarkan uraian teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja individu merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis maupun pelayanan serta didalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja sektor publik tidak dapat dipisahkan dari penentuan standar pelayanan publik yang ditetapkan ke dalam Standar Pelayanan Minimum (SPM). Pelaksanaan pelayanan publik seperti sanitasi lingkungan dalam bentuk jasa kebersihan dimulai dari proses perencanaan, pengadaan sarana dan prasarana kebersihan, penyusunan instrumen pengukuran kinerja individu sesuai dengan standar pelayanan minimum, pelaksanaan pelayanan hingga proses monitoring dan evaluasi pelayanan dalam mewujudkan keberhasilan visi dan misi organisasi.

Perencanaan merupakan hasil rangkuman dari kaitan tugas pokok, gagasan, pengetahuan, pengalaman dan keadaan atau lingkungan yang merupakan cara terencana dalam memuat keinginan dan usaha merumuskan dasar dan pedoman tindakan (Subagya, 2010). Pelaksanaan pelayanan publik cenderung akan mengalami penyimpangan di dalam pelaksanaannya sehingga akan sangat sulit dalam pengendalian apabila tidak didasari oleh perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik menuntut adanya sistem monitoring, evaluasi dan *reporting* yang memadai dan

berfungsi sebagai umpanbalik untuk tindakan pengendalian terhadap deviasi yang terjadi. Pengukuran kinerja individu merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Efisiensi dan efektivitas tersebut merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja. Dalam organisasi sektor publik pengukuran kinerja utama dilakukan untuk mengukur 3E, yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*). Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran kinerja, maka sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut sukses atau gagal (Mahmudi, 2019).

3.5.2 Key Performance Indicator (KPI) Tenaga Harian Lepas (THL) Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi

Banyak pendekatan yang dapat dilakukan dalam menentukan KPI dan melakukan pengukuran kinerja di level organisasi atau divisi. Pendekatan-pendekatan ini disusun dengan menggabungkan beberapa perspektif (finansial, proses internal, fokus pada pelanggan, kepuasan karyawan, pengembangan-pembelajaran-pertumbuhan, lingkungan, dan masyarakat) sehingga perspektif-perspektif tersebut dapat dinilai kinerjanya secara seimbang dalam organisasi. Salah satu cara yang umum digunakan adalah dengan mengaplikasikan kerangka kerja manajemen, seperti *Balanced Scorecard* atau *Human Resources Scorecard*. Dengan perkembangan ilmu manajemen saat ini, banyak pendekatan lain yang juga digunakan untuk menentukan KPI dan melakukan pengukuran kinerja organisasi. (Soemohadiwidjojo, 2017: 58)

Salah satu pertimbangan dalam memilih pendekatan yang digunakan adalah kemungkinan untuk melakukan *benchmark* kinerja antar-organisasi yang berbeda. Organisasi yang melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan yang sama tentunya kinerjanya akan lebih mudah untuk dibandingkan satu sama lain. Dengan semakin terbukanya pasar global, bagi organisasi yang menjalankan bisnis atau operasionalnya secara Internasional, sangat disarankan untuk menerapkan manajemen kinerja yang berlaku secara Internasional. Hal ini untuk menjamin organisasi menerapkan sistem manajemen yang menjamin produk yang dihasilkan memenuhi standard persyaratan Internasional. Selain itu, organisasi yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja yang *excellent* sesuai pendekatan manajemen kinerja yang bersifat Internasional akan meningkatkan daya saing organisasi tersebut. (Soemohadiwidjojo, 2017: 59)

Key Performance indicator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan

kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut. (Soemohadiwidjojo, 2017: 28)

Key Performance Indicator merupakan alat pengukuran yang digunakan sebagai pencapaian tujuan dalam menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam kegunaannya pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dapat berupa keuangan atau tidak. Identifikasi dalam KPI dapat berupa keberhasilan dalam kegiatan, kesehatan dan pengembangan organisasi atau perusahaan, serta mewujudkan target organisasi dalam program atau penyampaian pelayanan. (Ulfa, 2015)

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan, pencapaian sasaran perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja sehingga KPI seringkali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau kontra produktif. Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI sebagai berikut:

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan. Pemilihan KPI secara tepat akan menjadi pemberi sinyal organisasi yang memberikan gambaran mengenai area kinerja yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan kinerja, dan mengetahui efektifitas upaya perbaikan yang telah dilakukan. Pemilihan KPI secara tepat juga membantu organisasi membatasi jumlah indikator dan data yang diperlukan sehingga organisasi bisa lebih fokus dalam memonitor kinerja organisasi.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.

4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.

Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (*reward*) dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

DEKSRIPSI OBJEK PENELITIAN

4.1 Data Umum Penelitian Pasar Atas Baru Kota Cimahi

Pasar tradisional sebagai salah satu sarana perdagangan yang secara historis telah bertahun-tahun setia memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa, merupakan salah satu aset daerah yang perlu dijaga dan didorong eksistensinya, penataan sarana dan prasarana pasar tradisional merupakan salah satu upaya yang diharapkan dapat mengangkat reputasi pasar tradisional kembali pada hakekatnya sebagai sarana perdagangan yang diminati oleh masyarakat, baik itu masyarakat konsumen maupun masyarakat pedagang.

Ditengah lajuperkembangan pasar-pasar modern dalam bentuk mall, supermarket, serta minimarket, pasar tradisional memiliki posisi strategis sekalipun di sebagian tempat, pasar tradisional memang cenderung kalah bersaing dengan pasar modern. Seperti terjadi di beberapa daerah, pasar tradisional relatif sepi mengisyaratkan sebagai pasar yang terpinggirkan, tapi di banyak daerah lainnya pasar tradisional justru menunjukkan kesemarak dan geliat ekonomi yang cukup mengembirakan. Pada beberapa pasar tradisional, betapa masyarakat dari berbagai lapisan tumpah ruah. Ini artinya, pusat ekonomi yang relatif lebih banyak digulirkan oleh masyarakat menengah ke bawah tersebut harus diperhitungkan.

Pasar tradisional, jika dikaji secara jernih, memang memiliki beberapa fungsi penting yang tak dapat digantikan begitu saja oleh pasar modern. Setidaknya, ada empat fungsi ekonomi yang sejauh ini bisa diperankan oleh pasar tradisional, yaitu :

1. Pasar tradisional merupakan tempat dimana masyarakat berbagai lapisan memperoleh barang-barang kebutuhan harian dengan harga yang relatif terjangkau, karena memang seringkali harga di pasar tradisional lebih murah dibandingkan harga yang ditawarkan pasar modern. Dengan kata lain pasar tradisional merupakan pilar penyangga ekonomi masyarakat kecil.
2. Pasar tradisional merupakan tempat yang relatif lebih bisa dimasuki oleh pelaku ekonomi lemah yang menempati posisi mayoritas dari sisi jumlah. Pasar tradisional jelas jauh lebih bisa diakses oleh sebagian besar pedagang – terutama yang bermodal kecil – ketimbang pasar modern.

3. Pasar tradisional merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) lewat retribusi yang ditarik dari para pedagang.

4. Akumulasi aktivitas jual beli di pasar tradisional merupakan faktor penting dalam perhitungan tingkat pertumbuhan ekonomi baik pada skala lokal, regional maupun nasional.

Kota Cimahi menyandang peran sebagai daerah penyangga bagi Kota Bandung yang berjarak sekitar 12 km di sebelah barat. Terutama menjadi tempat bermukimnya para pekerja yang mencari nafkah di Kota Bandung. Kota Cimahi juga merupakan markas dari 31 kesatuan tentara dan polisi. Pusat-pusat pendidikan militer bisa dijumpai di kota ini, mulai dari brigade infanteri, artileri medan, sampai pasukan kavaleri.

Kota Cimahi termasuk ke dalam wilayah Provinsi Jawa Barat dan meliputi 3 Kecamatan yang terdiri dari 15 Kelurahan, yaitu : Kecamatan Cimahi Utara terdiri dari 4 Kelurahan, Kecamatan Cimahi Tengah terdiri dari 6 Kelurahan dan Kecamatan Cimahi Selatan terdiri dari 5 Kelurahan dengan luas wilayah (39,27 km²), Kecamatan dengan luas wilayah terbesar yaitu Kecamatan Cimahi Selatan (16,02 km²) sedangkan kecamatan dengan luas terkecil yaitu Kecamatan Cimahi Tengah (10,87 km²) dan jumlah penduduk keseluruhan sebanyak 594.154 jiwa.

UPTD Pasar pada Dinas Perdagangan Koperasi UKM dan Perindustrian Kota Cimahi memiliki Visi dan Misi yang merupakan gambaran arah pembangunan tentang cita-cita yang ingin diwujudkan dalam rangka meningkatkan efisiensi perdagangan dalam negeri khususnya untuk pasar tradisional :

VISI

“Pasar Tradisional Yang Mandiri, Tangguh, Bersih, Sehat, Aman, dan Nyaman Yang Bertumpu Pada Potensi Sumber daya manusia Sebagai Dasar Pembangunan Ekonomi Kerakyatan Dalam Masyarakat Yang Dinamis.”

MISI

1. Menjadikan Pasar Tradisional Sebagai Tulang Punggung Perekonomian Masyarakat; dan
2. Menjadikan Pasar Tradisional Bersih, Sehat, Aman Dan Nyaman Sehingga Dapat Bersaing Dengan Pasar Modern.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penyajian data hasil proposisi wawancara dan observasi yang peneliti lakukan untuk menjawab rumusan masalah nomor tiga yaitu rancangan pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Indikator untuk mengetahui rancangan pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi, didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan (dalam bentuk jumlah output yang menjadi target),
2. Kualitas pekerjaan (dalam bentuk pengawasan kualitas atau jumlah keluhan),
3. Produktivitas (diukur sebagai output per pegawai),
4. Ketepatan waktu (dinyatakan dalam bentuk jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu), dan
5. Pengawasan biaya (dalam bentuk variasi upah pegawai).

Dalam penelitian ini Kepala UPTD Pasar Kota Cimahi, Kasubag TU UPTD Pasar Kota Cimahi, Koordinator Pasar Atas Baru dan Koordinator Pegawai Kebersihan Pasar Atas Baruyang menjadi informan/ nara sumber dalam memberikan informasi yang terangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2
Hasil Wawancara Mengenai Rancangan Pengukuran Kinerja Tenaga Harian Lepas Kebersihan Di Pasar Atas Baru Kota Cimahi

No.	Informan / Nara Sumber	Dimensi dan Pertanyaan	Deskripsi
1.	Nama : Dedi Gunadi, SE Jabatan : Kepala UPTD Pasar Kota Cimahi	Bagaimana usulan rancangan pengukuran kinerja pegawai kebersihan dalam hal :	
		Kuantitas Pekerjaan?	Menggunakan sistem kartu kendali, dimana tiap zona akan terpantau kinerjanya setiap hari
		Kualitas Pekerjaan?	Sering diadakan evaluasi pekerjaan guna pengawasan hasil kerja setiap pegawainya
		Produktivitas?	Dibuat larangan penggunaan Handphone disaat bekerja,

			larangan merokok disaat jam bekerja, dan juga diberikan keleluasaan berpendapat kepada setiap pegawai disaat adanya rapat evaluasi pegawai
		Ketepatan waktu?	Perlu diaktifkan kembali sistem fingerprint sehingga jam masuk maupun jam pulang pegawai terpantau
		Pembiayaan?	Diberlakukan sistem potong gaji bagi pegawai yang tidak hadir kerja dengan tanpa keterangan
2.	Nama : Syahrizal Yusuf, ST Jabatan : Kepala Sub Bagian Tata Usaha UPTD Pasar Kota Cimahi	Bagaimana usulan rancangan pengukuran kinerja pegawai kebersihan dalam hal :	
		Kuantitas Pekerjaan?	Lebih ditingkatkan kembali, dengan cara berbagi pekerjaan secara berkala, tidak ada jeda dalam setiap jamnya mengingat pegawai kebersihan pasar atas baru jumlahnya banyak
		Kualitas Pekerjaan?	Sering diadakan pelatihan dari pihak luar terkait pengelolaan kebersihan pasar, cara pakai alat yang benar, penerapan sistem mutu yang baik dalam bekerja
		Produktivitas?	Pembuatan kartu kendali untuk

			menambah produktivitas, dikarenakan kebiasaan bekerja pegawai kebersihan hanya efektif di waktu pagi hari dan sore hari				baik kondisinya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas pegawai
		Ketepatan waktu?	Diadakannya apel pagi khusus pegawai pasar atas baru			Ketepatan waktu?	Selalu diadakan apel pagi khusus pegawai pasar atas baru, sehingga terlihat pegawai mana yang baik dan kurang baik dalam bekerja
		Pembiayaan?	Diberikan reward bagi pegawai teladan setiap bulannya, sehingga memacu pegawai untuk kerja lebih baik lagi			Pembiayaan?	Pemotongan gaji untuk pegawai yang tidak hadir kerja dengan tanpa keterangan, hasil potongan gaji tersebut dikumpulkan menjadi uang kas dan dapat diberikan kepada pegawai teladan di setiap bulannya
3.	Nama : Suryana, SE Jabatan : Koordinator Pasar Atas Baru Kota Cimahi	Bagaimana usulan rancangan pengukuran kinerja pegawai kebersihan dalam hal :		4.	Nama : Sutisna Jabatan : Koordinator Pegawai Kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi	Bagaimana usulan rancangan pengukuran kinerja pegawai kebersihan dalam hal :	
		Kuantitas Pekerjaan?	Masih dapat ditingkatkan dikarenakan armada pegawai kebersihan pasar atas baru ini terbanyak se kota cimahi			Kuantitas Pekerjaan?	Pembagian pekerjaan yang merata / bergantian lokasi pekerjaannya, sehingga sama – sama mendapatkan volume pekerjaan yang adil
		Kualitas Pekerjaan?	Meningkatkan perlengkapan alat yang sangat menunjang pekerjaan mereka, seharusnya output pekerjaan pegawai kebersihan itu maksimal			Kualitas Pekerjaan?	Diadakan pelatihan dari lembaga terkait bidang kebersihan sehingga setiap pegawai selalu mendapatkan ilmu baru yang dapat diterapkan disetiap
		Produktivitas?	Pembelanjaan alat kebersihan harus sesuai dengan kebutuhan dilapangan sehingga tidak ada keluhan dari pegawai terkait alat yang kurang				

			pekerjaannya
		Produktivitas?	Adanya reward dari kepala uptd pasar atau koordinator pasar atas baru berupa piala bergilir atau uang, sehingga pegawai dapat berlomba menjadi lebih baik lagi dalam bekerja
		Ketepatan waktu?	Penggunaan alat fingerprint ditingkatkan kembali aturannya
		Pembiayaan?	Biaya potong gaji pegawai yang tidak hadir dengan tanpa keterangan dapat dikumpulkan menjadi uang kas, dimana pemanfaatannya diperuntukkan untuk kepentingan pegawai bersama

Resume dari proposisi penelitian rancangan pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang telah dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Penerapan kartu kendali pegawai kebersihan untuk meningkatkan pengawasan Koordinator Pasar Atas Baru Kota Cimahi dalam keterkaitannya dengan kuantitas pekerjaan setiap pegawai
2. Diselenggarakannya pelatihan khusus pegawai kebersihan sehingga diharapkan adanya peningkatan kualitas pekerjaan setiap pegawai
3. Pemberian Reward setiap 6 bulan sekali yang diberikan oleh Kepala UPTD Pasar / Koordinator Pasar sehingga dapat meningkatkan Produktivitas pegawai dalam bekerja
4. Diadakannya apel pagi wajib untuk seluruh pegawai Pasar Atas Baru Kota Cimahi, dan juga rapat evaluasi harian kinerja pegawai, sehingga diharapkan adanya peningkatan ketepatan waktu kerja pegawai
5. Pemotongan gaji pegawai kebersihan yang *Abstain* dengan tanpa keterangan dapat memberikan efek jera sekaligus peningkatan kinerja pegawai

4.2.1 Analisis SWOT(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Pengukuran Kinerja Individu Tenaga Harian Lepas Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi

Setelah menganalisis fungsi Pasar Atas Baru Kota Cimahi, didapatkan beberapa potensi dan kendala yang kemudian dianalisis menggunakan metode SWOT. Analisis SWOT ini digunakan untuk menentukan strategi rencana pengukuran kinerja tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi. Caranya adalah dengan menganalisis potensi dan kendala yang dimiliki oleh Pasar Atas Baru Kota Cimahi, yang kemudian disusun ke dalam faktor-faktor internal dan eksternal. Semua faktor internal dan eksternal dianalisa untuk menentukan langkah strategis yang dapat diambil dalam memaksimalkan kinerja pegawai kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.

4.2.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal pengukuran kinerja individu tenaga harian lepas kebersihan yang ada di Pasar Atas Baru Kota Cimahi terdiri dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*). Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan
 - a. Kompensasi Pegawai
Pengukuran pengawasan biaya dalam bentuk variasi upah pegawai hanya dilaksanakan berdasarkan jumlah kehadiran dengan absensi manual yang dilampiri oleh laporan kegiatan harian, tanpa adanya pengawasan langsung kebersihan di lapangan.
 - b. Beban Kerja
Beban kerja pegawai kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi tidak terlalu berat, dikarenakan sarana prasarana yang sudah memadai.
 - c. Jumlah ketersediaan SDM
Jumlah ketersediaan tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi cukup banyak, sehingga dapat meringankan tugas dari masing-masing pelaksana kebersihan.
2. Kelemahan
 - a. Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan masih bersifat manual
Laporan kegiatan tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi, hanya dilaksanakan pada saat pengumpulan kelengkapan administrasi surat pertanggungjawaban pembayaran jasa tenaga harian lepas dari APBD Kota Cimahi di akhir bulan, tidak disesuaikan dengan pelaksanaan tugas harian di lapangan.
 - b. Kompetensi SDM
Hanya ada satu orang tenaga harian lepas yang memiliki pengalaman kerja secara profesional di bidang pelayanan kebersihan, selain itu hanya berdasarkan pengalaman pribadi dan atau pembelajaran secara langsung di lapangan.
 - c. Tidak adanya instrumen pengukuran kinerja
Tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi melaksanakan pekerjaan kebersihan dilapangan tanpa adanya standar baku atau indikator

kualitas kebersihan di masing-masing area. Sehingga untuk laporan harian pun rentan diduplikasi, karena ketidakpahaman akan tugas serta kurangnya pengawasan di lapangan.

4.2.1.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal yang ada di Pasar Atas Baru Kota Cimahi terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Hasil identifikasi peluang dan ancaman adalah sebagai berikut :

1. Peluang

- a. Perkembangan teknologi yang menunjang pengukuran kinerja pegawai

Seiring dengan kemajuan teknologi, sangat mendukung pengembangan instrumen pengukuran kinerja pegawai dalam bentuk digital, seperti absensi sidik jari (*Finger Print*) yang telah dilaksanakan oleh para pegawai kebersihan pasar. Selanjutnya akan dilakukan pembaharuan absensi menggunakan aplikasi online (android) berbasis lokasi (GPS).

- b. Minat masyarakat terhadap pasar tradisional

Pembaharuan yang dilakukan secara berkelanjutan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi baik dari segi sarana prasarana, pelayanan kebersihan, dan keamanan memberikan kepercayaan tersendiri bagi para pengunjung pasar tradisional dengan citra yang lebih baik.

- c. Pengeluaran perkapita

Pengeluaran rata-rata perkapita per bulan menurut golongan pengeluaran dan kelompok barang (rupiah) di Kota Cimahi pada Tahun 2020 yaitu sejumlah ±Rp. 808.790,-. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tenaga harian lepas kebersihan di Pasar Atas Cimahi cukup memiliki kesejahteraan yang baik dari segi pengeluaran per bulan dibandingkan dengan pendapatan (upah) yang diterima dari APBD Kota Cimahi. (*Sumber/Source: Survei Sosial Ekonomi, 2020/National Social Economic Survey, 2020*)

2. Ancaman

- a. Tingkat tuntutan persaingan yang tinggi dalam pelayanan khususnya aspek kebersihan di dalam sebuah unit bisnis

Seiring dengan perkembangan yang pesat dari toko modern yang menjadi pesaing utama pasar tradisional, menuntut pasar tradisional harus terus melakukan peningkatan standar pelayanan terhadap konsumen dari berbagai aspek khususnya kebersihan.

- b. Kebijakan Pemerintah

Proses perekrutan Tenaga Harian (THL) merupakan kebijaksanaan Pemerintah daerah (PEMDA) sesuai dengan Hak Otonomi yang dimiliki, sehingga akan berusaha memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang trampil, profesional dan mandiri serta mempunyai Etos Kerja yang tinggi. Setelah mempertimbangkan Fungsi dan Kegunaan THL dalam membantu

pelaksanaan tugas sehari-hari dalam hal kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan serta pelayanan terhadap publik. Sehingga kebijakan pemerintah sangat memiliki peranan penting di dalam keberlanjutan perekrutan THL tersebut.

- c. Kebijakan zero growth

Di Pasar Atas Baru Kota Cimahi melaksanakan kebijakan zero growth yaitu melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah sama dengan pegawai yang berhenti, dikarenakan terikat dengan pembiayaan dari APBD Kota Cimahi, sehingga kesempatan penambahan pegawai baru sangat kecil bahkan hampir tidak ada.

4.2.1.3 Penilaian Faktor Internal dan Eksternal

Sebelum melakukan pembobotan faktor internal dan eksternal, terlebih dahulu ditentukan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor tersebut. Setiap faktor diberi tingkat kepentingannya berdasarkan prioritas fungsi dari Pasar Atas Baru Kota Cimahi.

Tabel 4.2

Tingkat Kepentingan Faktor Internal

Simbol	Faktor Internal	Tingkat Kepentingan
S1	Kompensasi Pegawai	Penting
S2	Beban Kerja	Cukup Penting
S3	Jumlah Ketersediaan SDM	Cukup Penting
W1	Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan masih bersifat manual	Penting
W2	Kompetensi SDM	Penting
W3	Tidak adanya instrumen pengukuran kinerja	Sangat Penting

Tabel 4.3

Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal

Simbol	Faktor Internal	Tingkat Kepentingan
O1	Perkembangan teknologi yang menunjang pengukuran kinerja pegawai	Penting
O2	Minat Masyarakat terhadap Pasar Tradisional	Cukup Penting
O3	Pengeluaran Perkapita	Penting
T1	Tingkat tuntutan persaingan yang tinggi dalam pelayanan khususnya aspek kebersihan di dalam sebuah unit bisnis	Cukup Penting
T2	Kebijakan Pemerintah	Penting
T3	Kebijakan Zero Growth	Penting

4.2.1.4 Pembuatan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) Dan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut Robinson (2008, 200), SWOT merupakan akronim dari Strength (kekuatan) dan Weakness (kelemahan) internal dari suatu perusahaan, serta Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT (SWOT Analysis) merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Identifikasi faktor internal (IFE) adalah untuk mengetahui sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan serta memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan antara area-area tersebut. Penilaian faktor eksternal (EFE) adalah untuk mengetahui sejauh mana ancaman dan peluang yang dimiliki dengan cara mendaftarkan ancaman dan peluang (David, 2008). Identifikasi berbagai faktor tersebut secara sistematis digunakan untuk merumuskan rencana pengukuran kinerja Petugas Kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi.

Setelah diperoleh bobot dari masing-masing faktor strategis internal dan eksternal, dilakukan penentuan peringkat (*Rating*) dari 1-4. Kemudian peringkat setiap faktor tersebut dikali dengan bobot untuk memperoleh skor pembobotan yang tercantum dalam matriks IFE dan EFE (Tabel 4.6 dan 4.7). Matriks IFE dan EFE akan digunakan dalam membuat *rating* strategi pengukuran kinerja pegawai kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi yang akan diprioritaskan.

Tabel 4.4

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	
Simbol	Faktor Internal
Strength (S)	
S1	Kompensasi Pegawai
S2	Beban Kerja
S3	Jumlah Ketersediaan SDM
Weakness (W)	
W1	Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan masih bersifat manual
W2	Kompetensi SDM
W3	Tidak adanya instrument pengukuran kinerja
Jumlah	

Berdasarkan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) pada Tabel 4.4 maka diperoleh skor total tertimbang sebesar 2,21 adalah di bawah rata-rata (poin tengah), yaitu 2,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tenaga harian lepas (THL) kebersihan di Pasar

Atas Kota Cimahi memiliki posisi internal yang lemah.

Tabel 4.5
Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Simbol	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Opportunities (O)				
O1	Perkembangan teknologi yang menunjang pengukuran kinerja pegawai	0,20	3	0,60
O2	Minat Masyarakat terhadap Pasar Tradisional	0,10	4	0,40
O3	Pengeluaran Perkapita	0,20	4	0,80
Threats (T)				
T1	Tingkat tuntutan persaingan yang tinggi dalam pelayanan khususnya aspek kebersihan di dalam sebuah unit bisnis	0,10	2	0,20
T2	Kebijakan Pemerintah	0,20	2	0,40
T3	Kebijakan Zero Growth	0,20	2	0,40
Jumlah		1,00		2,80

Berdasarkan Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) pada Tabel 4.5 maka diperoleh bahwa skor total tertimbang sebesar 2,80 adalah di atas rata-rata (poin tengah), yaitu 2,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa pengelolaan Pasar Atas Kota Cimahi, dapat memanfaatkan kesempatan eksternal dan menghindari ancaman yang dihadapi oleh pasar.

Berdasarkan nilai total skor IFE dan EFE pada Tabel 4.4 dan 4.5, kondisi internal pengukuran kinerja pegawai kebersihan di Pasar Atas Baru Kota Cimahi memiliki total nilai 2,21, sedangkan untuk kondisi eksternalnya bernilai 2,80. Skor yang dapat dari pembobotan peringkat di atas, diketahui posisi pengukuran kinerja pegawai kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi pada Kuadran I tertentu yang dapat menyatakan kekuatan dan kelemahannya melalui matriks internal-eksternal (IE). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor total matriks IFE pada sumbu X dan total matriks EFE pada sumbu Y. Total skor matriks IFE adalah 2,21 dan total skor matriks EFE adalah 2,80. Hasil pemetaan matriks IFE dan EFE pengukuran kinerja pegawai kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi dapat dilihat pada Gambar 4.19.

Gambar 4.19
Matriks Internal-Eksternal Pengukuran Kinerja
Pegawai Kebersihan
Pasar Atas Baru Kota Cimahi

MATRIK
INTERNAL
EKTERNAL

		SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE	
		Kuat	Rata-rata
		3,0 s.d. 4,0	2,0 s.d. 2,99
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi		
	3,0 s.d. 4,0		
	Sedang		2,21&2,80 PASAR ATAS KOTA CIMAHI
	2,0 s.d. 2,99		
	Rendah		

Berdasarkan nilai total skor IFE dan EFE, pengukuran kinerja pegawai kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi berada pada kuadran V yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pegawai kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang sesuai adalah strategi yang tidak mengubah visi yang telah dibuat (*defensif*) namun perlu peningkatan potensi yang dimiliki.

Permasalahan dan potensi dari hasil analisis aspek fisik, biofisik, sosial, serta pengelolaan dan pemeliharaan dirumuskan dalam faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Sintesis merupakan tahap memberikan solusi dari permasalahan dan mengembangkan potensi dari hasil analisis. Sintesis yang dilakukan merupakan penyusunan alternative strategi menggunakan Matriks SWOT.

4.2.1.5 Matriks SWOT

Analisis SWOT mengumpulkan permasalahan dan potensi yang ada di dalam pengukuran kinerja kebersihan Pasar Atas Baru Kota Cimahi. Hasil sintesis dari analisis SWOT adalah matriks SWOT (Tabel 1.2).

Matriks SWOT disusun berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan di dalam pengukuran kinerja pegawai kebersihan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pegawai kebersihan tersebut. Kombinasi dari faktor internal dan eksternal pengukuran kinerja tersebut disusun secara sistematis dan terstruktur sehingga menghasilkan empat macam strategi. Strategi yang terbentuk yaitu strategi S-O, S-T, W-O dan

W-T.

Matriks SWOT menunjukkan beberapa strategi yang dapat diambil untuk mengatasi permasalahan dan mengembangkan potensi yang ada di taman ini. Matriks ini dapat menghasilkan empat alternatif strategi yang dapat diterapkan bagi kelangsungan suatu kegiatan yaitu :

1. Strategi SO, atrategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil kesempatan yang ada;
2. Strategi WO, strategi yang mendapatkan keuntungan dari kesempatan yang ada untuk mengatasi kelemahan-kelemahan;
3. Strategi ST, strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang dihadapi;
4. Strategi WT, strategi yang meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, diupayakan untuk menjawab tujuan yang telah dirumuskan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Berdasarkan dari data deskriptif, hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pencapaian kinerja organisasi dan kinerja pegawai di Pasar Atas Baru Kota Cimahi berada dalam kriteria kurang baik yaitu berada dalam rentang kriteria kurang. Hal tersebut menggambarkan bahwa pencapaian target kinerja organisasi dan kinerja pegawai di Pasar Atas Baru rendah dan sebagian besar pegawai belum memenuhi target-target variabel kinerja.
2. Faktor-faktor penghambat pengukuran kinerja pegawai di Pasar Atas Baru Kota Cimahi yaitu pelatihan, pengalaman, pendapatan, kepemimpinan, supervisi, pengembangan karir, uraian tugas, dan metode penilaian kinerja dipersepsikan kurang baik oleh sebagian besar pegawai dalam meningkatkan pencapaian target kinerja individu.
3. Faktor-faktor penting dalam implementasi pengukuran kinerja individu yaitu rekrutment karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai, meningkatkan kualitas pelayanan internal, mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan, dan mengembangkan kompetensi yang sesuai.
4. Rancangan instrument pengukuran kinerja pegawai dengan pendekatan pengukuran kinerja individu dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia.

5.2. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan setelah dilakukannya analisis yaitu :

1. Pengelola Pasar Atas Baru Kota Cimahi diharapkan dapat mengimplementasikan alat ukur kinerja SDM Kebersihan dengan metode pengukuran kinerja individu agar dapat mengukur kinerja SDM kebersihan sesuai dengan visi dan misi organisasi serta mampu menyeimbangkan antara

aspek finansial dan non-finansial dalam usaha mencapai tujuan strategis organisasi.

2. Penurunan visi dan misi UPTD Pasar Kota Cimahi ke dalam tolak ukur kinerja SDM kebersihan di Pasar Atas Baru dalam pengukuran kinerja individu hendaknya dievaluasi sesuai dengan perkembangan kebijakan yang terjadi di dalam organisasi. Hal tersebut dilakukan agar alat ukur tersebut tetap relevan digunakan untuk mengukur kinerja SDM kebersihan, walaupun terjadi perubahan visi, misi, maupun strategi organisasi.
3. Pihak Pasar Atas Baru Kota Cimahi dapat melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sudah ada dengan alat ukur kinerja SDM menggunakan metode pengukuran kinerja individu sehingga organisasi dapat mengetahui kinerja SDM kebersihan baik perorangan maupun secara keseluruhan.
4. Tingkat keterlambatan karyawan dapat diminimalisir dengan cara menerapkan disiplin pada sistem *reward* dan *punishment*, contoh bagi karyawan yang terlambat lebih dari 3 kali dalam 1 bulan diberikan *punishment* seperti surat peringatan, dan bila masih melanggar dikenakan sanksi tegas misal berupa pemotongan gaji.
5. Pada saat rekrutmen, diharapkan pengelola tetap menyeleksi pelamar secara selektif sesuai dengan standar kualifikasi organisasi, agar kinerja karyawan baru tersebut optimal.
6. Perlu adanya pemberian motivasi yang lebih menarik dan pemberian penghargaan yang sesuai agar karyawan dapat terpacu untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.
7. Faktor yang harus diperhatikan dalam setiap penentuan indikator *Key Performance Indicator* (KPI) adalah : *Key Performance Indicator* (KPI) bersifat kuantitatif dan disusun berdasarkan faktor-faktor yang mencerminkan penentu keberhasilan sebuah organisasi, indikator kinerja utama bisa disusun dengan metode *Smart* yaitu bersifat khusus (*Scientific*), bisa diukur (*Measurable*), petunjuk pengukuran (*Acchievable*), dapat diandalkan (*Reliable*) dan target waktu (*Time Bound*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah and A. Kurniawan, "Analisis Pengaruh Penggunaan Sistem Informasi Berbasis Komputer Terhadap Kualitas Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Biro Pengelolaan Keuangan Sekda Provinsi Bengkulu)," *J. Fairness*, vol. 4, no. 1, pp. 86–98, 2014.
- A. Aneta, "Rekonstruksi Model Penilaian Kinerja Aparatur Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Provinsi Gorontalo," no. 1, pp. 1–64, 2015.
- A. Anwaruddin and U. N. Yogyakarta, "Reformulasi Pengukuran Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah," 2006.
- A. T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun KPI*, Cetakan IV. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- A. Z. Achmad, "Artikel Rancangan Instrumen Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resources Scorecard Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Taman Lalu Lintas – Ade Irma Suryani Nasution Bandung)," pp. 1–17, 2017.
- M. Ahdiyana, "Memperkuat Manajemen Strategis Dengan Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik," *Univ. Negeri Yogyakarta*, pp. 1–14, 2015, doi: 10.1200/JCO.2008.17.2015.
- B. O. Jamil, "Pengaruh faktor teknis dan faktor organisasi terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja," 2013.
- D. Indudewi, "Pengaruh Sasaran Jelas Dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, Dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Skpd Dan Bumd Kota Semarang)," 2010.
- D. K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi (Teori, Model, Dan Aplikasinya)*. Bandung: Refika, 2014.
- D. Universitas and P. Indonesia, "peningkatan kualitas kerja melalui pola pembinaan (capacity building) dosen muda pada program studi administrasi pendidikan sps upi," *J. Penelit. Pendidik.*, vol. 13, no. 1, 2013.
- G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2015.
- G. A. Sayd, F. Gana, and P. Kase, "Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai kantor pertanahan di Kabupaten Rote Ndao," *Masyarakat, Kebud. dan Polit.*, vol. 29, no. 2, p. 61, 2016, doi: 10.20473/mkp.v29i22016.61-67.
- H. Sofyani and R. Akbar, "Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja :," *Jaai*, vol. 19, no. 2, pp. 153–173, 2015.
- H. T. Gedeona, *Formulasi Model Alternatif Instrumen Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat*, vol. 53, no. 9, 2013.
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Ket. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019.
- M. Maflahah, U. S. Maret, and Y. E. Prasetyo, "Pengukuran Kinerja Layanan Jasa : Studi Kasus Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pusat Pengembangan Teknologi Tepat Guna LIPI Subang Pusat Pengembangan Teknologi Tepat Guna (Pusbang TTG) Lembaga Ilmu Pengetahuan," no. June, 2016.
- P. D. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Cetakan Ke. Bandung: Alfabeta, 2017.
- P. Harsastro, "Manajemen Dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan Priyatno Harsasto," *Ilmu Pemerintah. Fisip Undip Semarang*, 2004, [Online]. Available: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/politika/article/view/4918>.
- Pemerintah Pusat, "Peraturan Pemerintah (PP) NO. 65, LN. 2005 NO. 150, Tln No. 4585, LL Setneg : 11 Hlm Peraturan Pemerintah (PP) TENTANG Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal." pp. 1–29, 2005, doi: 10.1007/978-1-4614-7990-1.
- Pemerintah Pusat, "Undang-Undang (UU) NO. 32, LN. 2004/ NO. 125, TLN NO.4437, LL SETNEG : 115 HLM Undang-Undang (UU) Tentang Pemerintahan Daerah." p. 32, 2004.
- Ratminto and A. S. Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, Cetakan XV. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.
- R. M. Yusuf and D. Syarif, *Komitmen Organisasi*. Makasar: CV. Nas Media Pustaka, 2018.
- R. Riawani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bunguran Timur Kabupaten Natuna," p. 165, 2014.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Cetakan Ke. Bandung: Alfabeta, 2017.
- S. P. Robbins and T. A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2015.
- Suwatin, "Indikator Kinerja dan Reformasi Birokrasi: Tinjauan terhadap Indikator Kinerja dalam Instrumen Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah," *Pus. Kaji. Kinerja Kelembagaan LAN RI*, pp. 1–12, 2009.
- S. Infokum and D. Binbangkum, "Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal," PP. 1–97, 2007.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keli. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2017.
- W. Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- W. S. Rusdi Akbar, "Faktor-Faktor Teknis dan Keorganisasian yang Memengaruhi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah," *J. Reviu Akunt. dan Keuang.*, vol. 3, no. 2, pp. 447–464, 2015, doi: 10.22219/jrak.v3i2.2112.