

TESIS

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SORONG

*AN ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE REGIONAL
SECRETARIAT OF SORONG REGENCY*

ASTRI WULAN PURNAMASARI



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SORONG

AN ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE REGIONAL SECRETARIAT OF SORONG REGENCY

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh

**ASTRI WULAN PURNAMASARI
A012181032**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
SORONG

disusun dan diajukan oleh :

ASTRI WULAN PURNAMASARI
A012181032

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
07 JANUARI 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

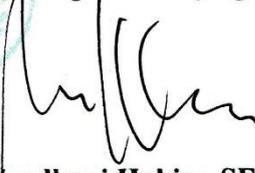
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Astri Wulan Purnamasari
Nim : A012181032
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Januari 2021

Yang Menyatakan,



Astri Wulan Purnamasari

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar. Adapun judul tesis ini adalah “Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong”. Di dalam menyelesaikan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan baik berupa pengajaran, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., sebagai Ketua atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada Penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing dengan penuh perhatian.
2. Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si., sebagai Sekretaris Pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan dengan penuh penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan, saran dan masukan yang penting kepada penulis.

3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si.,CIPM., Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si., dan Bapak Maat Pono, SE., M.Si., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis pada saat seminar proposal dan seminar hasil tesis.
4. Ketua program studi Pascasarjana Manajemen Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si.,CIPM.,
5. Orang tua tercinta ayahanda Alm. Asri Sudjoko dan ibunda Sutarti Erna Wahyuni yang telah mendidik dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang serta selalu memberikan semangat dan dorongan kepada penulis.
6. Suami tercinta Wahyudi atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran menunggu dirumah selama bunda menyelesaikan studi. Dan Ananda tercinta Dhylan Saabiq El-Fathin Anaqie, bunda selalu mencintaimu dengan segenap hati.
7. Bapak Bupati Sorong DR. Johny Kamuru, SH, M.Si yang telah memberikan ijin dan dukungan kepada penulis untuk melanjutkan sekolah pascasarjana di Universitas Hasanuddin.
8. Bapak Ir. Mohammad Said Noer, M.Si selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Sorong yang telah memberikan ijin dan dukungan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Bupati.
9. Bapak Chris Janes Tupamahu, S.Kom, M.Si dan rekan-rekan ASN Kabupaten Sorong yang telah meluangkan waktu dalam membantu penulis melakukan penelitian.

10. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen untuk dukungan dan kerjasamanya selama menjadi mahasiswa pascasarja.

11. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Sorong, Januari 2021

Astri Wulan Purnamasari

ABSTRAK

ASTRI WULAN PURNAMASARI. *Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Kabupaten Sorong* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Wardhani Hakim).

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Kabupaten Sorong yang dilihat dari aspek masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian sebanyak delapan orang. Jawaban informan dianalisis dengan model interaktif, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan pemverifikasian/penyimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Kabupaten Sorong dinilai terlaksana dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari semua indikator penelitian ini yang terlaksana dengan baik. Keberhasilan tujuan yang telah direncanakan Pemerintah Daerah Kabupaten Sorong adalah memastikan masukan di dalam organisasi telah tersedia dengan baik, mulai dari sumber daya manusia yang handal dan kompeten terhadap tugas yang akan dibebankan kepadanya, adanya sarana dan prasarana yang memadai, dan kecukupan anggaran yang akan digunakan dalam pelaksanaan segala pekerjaan yang telah dirumuskan sehingga dari beban tupoksi dan program kerja dapat direalisasikan dengan maksimal, serta memberikan manfaat dan dampak yang positif bagi kebutuhan layanan masyarakat, juga peningkatan pembangunan daerah. Hasil kinerja pegawai tidak terlepas dari proses kerja yang dilakukan pegawai dengan pemanfaatan segala sumber daya yang optimal. Bukti capaian hasil kerja pegawai di sekretariat daerah adalah adanya sistem pelayanan yang lebih transparan dan akuntabel sehingga memberikan kepuasan bagi masyarakat yang sedang membutuhkan layanan tersebut. Bukti nyata kinerja pegawai yang lain adalah adanya pembangunan fisik yang telah dikerjakan seperti pembangunan infrastruktur jalan, listrik, destinasi wisata, UMKM, pendidikan dan lain-lain yang telah dapat dinikmati hasilnya, baik untuk saat ini maupun untuk saat yang akan datang.

Kata kunci: kinerja, sekretariat daerah



ABSTRACT

ASTRI WULAN PURNAMASARI. *An Analysis of Employee Performance at the Regional Secretariat of Sorong Regency, (supervised by Mahlia Muis and Wardhani Hakim).*

This research was conducted by the author with the aim of knowing the performance of employees at the Regional Secretariat of Sorong Regency in terms of inputs, processes, outputs, outcomes, benefits, and impacts.

The research method used was a descriptive method with a qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation. The informants in this study were eight people. The answers from the informants were analyzed using an inatractive model, namely data collection, data condensation, data presentation, verification/conclusion.

The results of this study indicate that the performance of employees at the Regional Secretariat of Sorong Regency is considered to be carried out well, this is inseparable from all the indicators in this study the results are good. The success of the goals that have been planned by the regional government of Sorong Regency is to ensure that input within the organization is well available, starting from reliable and competent human resources to the tasks that will be assigned to it, the existence of adequate facilities and infrastructure and adequate budget to be used in the implementation for all work that has been formulated, so that the load of the main tasks and functions and work programs can be maximally realized and provide positive benefits and impacts for the needs of community services and also increase regional development. The results of employee performance cannot be separated from the work process carried out by employees with optimal utilization of all resources. Evidence of the achievement of employee performance results at the Regional Secretariat is the existence of a service system that is more transparent and accountable so that provides satisfaction for people who are in need of these services, besides that, real evidence of employee performance is that there is physical development that has been carried out such as construction of road infrastructure, electricity tourist destinations, MSMEs, education and so on, which can be enjoyed both for now and for the future.

Keywords: Performance, Regional Secretariat



DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| ABSTRAK | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Fokus Penelitian..... | 12 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 12 |
| 1.4 Kegunaan Hasil Penelitian | 12 |
| 1.5 Penegasan Istilah..... | 13 |
| 1.6 Sistematika Pembahasan..... | 15 |

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

| | |
|---|----|
| 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep | 16 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 16 |
| 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 20 |
| 2.1.3 Kinerja..... | 24 |
| 2.1.4 Pengukuran, Penilaian, dan Tujuan Penilaian Kinerja | 29 |

| | | |
|----------------------------------|--|------------|
| 2.1.5 | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja..... | 38 |
| 2.1.6 | Indikator Kinerja..... | 55 |
| 2.1.7 | Kerangka Konseptual Penelitian..... | 60 |
| 2.1.8 | Penelitian Terdahulu..... | 63 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | |
| 3.1 | Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 65 |
| 3.2 | Lokasi Penelitian..... | 66 |
| 3.3 | Kehadiran Peneliti..... | 67 |
| 3.4 | Data dan Sumber Data..... | 67 |
| 3.5 | Teknik Pengumpulan Data..... | 67 |
| 3.6 | Analisis Data..... | 70 |
| 3.7 | Pengecekan Keabsahan Temuan..... | 72 |
| 3.8 | Tahapan Penelitian..... | 74 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | | |
| 4.1 | Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong..... | 76 |
| 4.2 | Penyajian Data Penelitian..... | 79 |
| BAB V PEMBAHASAN | | |
| 5.1 | Pembahasan..... | 139 |
| BAB VI PENUTUP | | |
| 6.1 | Kesimpulan..... | 148 |
| 6.2 | Implikasi Penelitian..... | 150 |
| 6.3 | Saran..... | 150 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 153 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| 2.1 Indikator Kinerja dalam Balanchard dan Johnson..... | 57 |
| 3.1 Skema Kerangka Konseptual..... | 62 |
| 4.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif | 70 |
| 5.1 Tingkat Pendidikan Aparatur Sekretariat Daerah Kab. Sorong | 78 |
| 5.2 Kondisi Sarana dan Prasarana pada Bagian Umum | 88 |
| 5.3 Persentase Realisasi Laporan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong Tahun 2016 s.d 2019 | 92 |
| 5.4 Dokumentasi Kegiatan Penerbitan Sertifikat Tanah Tahun 2019.... | 100 |
| 5.6 Kondisi Pegawai yang sedang menunggu perintah dari atasan..... | 122 |
| 5.7 Kegiatan Penyuluhan dan Pengobatan Gratis oleh Pemda | 129 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| 1.1 Rekapitulasi Absensi Kehadiran Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong tahun 2019..... | 8 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 63 |
| 5.1 Laporan Pencapaian Jumlah Program yang Terealisasi..... | 92 |
| 5.2 Perbandingan Capaian Indikator Kinerja kualitas Penyusunan Laporan LPPD..... | 92 |
| 5.3 Kesimpulan Hasil Penelitian..... | 138 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| 1. Matriks Penelitian..... | 157 |
| 2. Pedoman Wawancara..... | 158 |
| 3. Pedoman Observasi | 160 |
| 4. Pedoman Dokumentasi | 161 |
| 6. Informan Penelitian..... | 162 |
| 7. Dokumentasi Penelitian..... | 163 |
| 8. Renstra Organisasi..... | 171 |
| 9. Surat Penelitian..... | 172 |
| 10. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian..... | 173 |
| 11. Surat Keterangan Wawancara..... | 174 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang potensial dan strategis dalam kehidupan. Potensi-potensi yang dimiliki manusia tersebut dapat terlihat ketika mereka menjalankan peran dalam berorganisasi. Peningkatan kemampuan serta pengelolaan dan pemeliharaan dari sumber daya manusia menjadi sesuatu yang bersifat mutlak dan sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut juga pegawai.

Pegawai sebagai bagian terpenting dalam organisasi, karena memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkup instansi pemerintah pegawai memiliki peran penting dalam birokrasi sebagai pelaksana utama tugas-tugas pemerintahan. Pegawai merupakan salah satu organ penting bagi keberlangsungan suatu negara karena fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, karena itu sangat perlu untuk dilakukan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalam membangun ASN yang memiliki integritas, professional netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari pihak korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat, sebagaimana yang dijelaskan pada (Indonesia, Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara) tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 ayat (5) bahwa manajemen ASN adalah “pengelolaan untuk menghasilkan pegawai

ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme”.

Menyadari dewasa saat ini dimana tuntutan era globalisasi teknologi dan informasi telah menggantikan sebagian besar tugas manusia, akan tetapi faktor manusia tetap masih sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pegawai yang secara kelembagaan menjadi bagian dari manajemen pemerintahan untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat. Mencermati kondisi birokrasi sekarang ini yang kian mengalami perubahan-perubahan yang sangat mendasar setelah adanya reformasi sistem pemerintahan, maka peran dan eksistensi Aparatur Sipil Negara perlu dipersiapkan dan ditingkatkan. Reformasi pemerintahan yang terjadi di Indonesia telah mengakibatkan terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari paradigma sentralistis ke arah desentralisasi yang ditandai dengan pemberian otonomi yang luas dan nyata kepada daerah.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi *out-put* (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi

dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Masalah kinerja pegawai di suatu instansi pada umumnya tidak terlepas dari input, proses, hasil dan daya guna, dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Dari segi orientasi pelayanan, cenderung tidak sepenuhnya mencurahkan waktu dan tenaganya untuk melayani masyarakat, pelayanan yang tidak ramah, berbelit-belit, tidak transparan tidak ada kepastian, sombong, cuek serta berbagai perilaku buruk senantiasa terjadi pada birokrasi di Indonesia.

Kondisi permasalahan di atas, juga dikemukakan oleh Lumentah, dkk (2015) (Jeferson Glandy Lumentah, 2015, p. 2) bahwa terlihat masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti: prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsif. Aparatur Negara dalam hal ini dititikberatkan kepada aparatur pemerintah hendaknya memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan, sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam memberikan barang dan jasa.

Rendahnya kinerja akan berdampak kurang baiknya pelayanan publik. Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi adalah kinerja pegawai. Menurut (Uno, 2016, p. 86) Kinerja pegawai yang dimaksud adalah “hasil kerja pegawai yang terefleksi dalam cara merencanakan dan melaksanakan segala tugas yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta profesional pegawai dalam proses pekerjaan”.

Kinerja pegawai saat ini yang dinilai belum dapat memuaskan publik, sehingga perlu ditanamkan kesadaran bagi suatu birokrasi untuk tetap selalu meningkatkan sumber daya pegawainya, agar hasil kinerja pegawai tersebut dapat memberikan kepuasan bagi publik di masa mendatang. Untuk itu kinerja menjadi kebutuhan utama dalam mendorong pegawai negeri sipil untuk menguasai tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya sehingga dapat meningkatkan hasil kerja serta menampilkan diri sebagai sosok pengayom, pembina, pembimbing, dan pengarah yang baik. Sasaran utamanya yang harus dicapai adalah terhadap aparatur yang sebagai aset pembangunan yang tidak bisa ditunda karena era keterbukaan membangun persaingan, kualitas dan profesionalisme dalam satu paket, maka kinerja menjadi alternatif jawaban yang harus dikembangkan dan ditingkatkan.

Fenomena yang terjadi saat ini seperti yang sering diberitakan di media cetak maupun elektronik seperti pernyataan oleh (Syarifuddin, 2019) pada tanggal 2 Juni 2019 yang dalam laporan tersebut dikatakan banyaknya ASN yang bolos masuk kerja sehingga berdampak pada penilaian instansi. Dengan adanya perilaku dari ASN yang seringkali bolos atau meninggalkan

kantor tertentu hal tersebut menjadi penilaian bagi masyarakat yang pada akhirnya menilai PNS yang tidak berkualitas terlihat dari banyaknya PNS yang kurang memiliki kemauan sendiri untuk bekerja dengan baik. Para PNS tersebut tidak mengerjakan tugas yang seharusnya menjadi kewajiban mereka dengan baik dan sungguh-sungguh. Begitu juga dengan tindakan-tindakan tidak disiplin yang masih sering dilakukan oleh PNS seperti datang terlambat, pulang cepat (tidak sesuai dengan jam kerja) dan tidak masuk kerja.

Berbagai upaya yang dilakukan pemerintah saat ini untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya adalah negara memfasilitasi media elektronik di tiap-tiap kantor instansi pemerintah termasuk pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, karena disadari bahwa di zaman ini teknologi (media elektronik) semakin berkembang pesat, beberapa penyampaian informasi tak lagi melalui media cetak, namun berangsur bergeser pada penggunaan media elektronik di berbagai bidang dan aspek kehidupan sehari-hari.

Salah satu contoh penggunaan media elektronik dapat dilihat di instansi pemerintah maupun tempat pelayanan masyarakat lainnya, karena pada saat ini media elektronik merupakan salah satu kebutuhan pokok birokrasi. Media elektronik dibutuhkan karena globalisasi yang terjadi pada saat ini mengharuskan untuk selalu mengupdate berita atau informasi secara rutin. Untuk mendapatkan berita atau informasi secara cepat, tepat dan akurat, tentunya kita membutuhkan suatu sarana atau media yang efektif dan efisien.

Berdasarkan dari hasil pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti pada tahun 2019 pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dinilai kinerja pegawai yang belum optimal, hal ini disebabkan ketersediaan input yang belum maksimal terpenuhi mulai dari sumber daya manusia yang secara kuantitas di setiap bagian/unit di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong kurang berjalan dengan baik hal ini ditandai adanya bagian-bagian yang jumlah pegawainya cukup kurang sedangkan beban tugas pada bagian tersebut sangat banyak, sehingga terkadang banyaknya beban tugas tersebut tidak dapat diselesaikan semuanya dalam waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, sumber daya manusia secara kualitas juga dinilai masih cukup rendah karena terdapat beberapa pegawai yang tingkat pendidikannya tergolong masih rendah hanya lulusan SMP dan SMA, tentunya hal ini berpengaruh pada kemampuan dan pengetahuan pegawai tersebut yang masih terbatas seperti kemampuan manajerial, kemampuan teknik menggunakan segala perangkat kerja (komputer) sehingga berdampak pada kualitas kerja dihasilkannya yang kurang efektif.

Permasalahan lain pada input di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong yang juga dinilai belum tersedia dengan baik, ialah sarana informasi berupa standar operasional prosedur kerja yang belum transparan ditampilkan baik secara online maupun offline yang dapat dilihat oleh publik, dan tentunya hal ini akan berpengaruh pada proses pelayanan yang diberikan pegawai pemerintah daerah kepada masyarakat.

Selain itu, permasalahan lain pada input informasi peraturan dimana sebagian pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, seperti adanya ketidak disiplin pegawai terhadap peraturan waktu jam kerja dimana seringkali terlihat pegawai yang datang tidak tepat waktu untuk masuk kerja yang telah ditetapkan (jam 08.00) dan keluar kantor diwaktu jam kerja dengan kepentingan pribadi, bahkan kadangkala pegawai pulang lebih awal (sebelum jam 16.00) yang telah ditentukan oleh instansi.

Dengan adanya perilaku pegawai tersebut yang tidak disiplin, tentu hal itu akan menyebabkan tertundanya pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat pada hari itu juga, seperti yang dikemukakan oleh Ibu Suryani (wawancara tanggal 14 Oktober 2019) bahwa “....bagaimana pekerjaan bisa diselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai target kalau sedikit-sedikit pegawai tinggalkan kantor yang masih diluar jam kerja dengan alasan ada urusan penting”. Ketika seorang pegawai tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan mengandalkan tugas yang dibebankan kepada pegawai lain ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong belum optimal.

Ketidak disiplin pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong yang seringkali meninggalkan kantor disaat jam kerja dan tidak hadir masuk kantor dengan berbagai alasan yang tidak jelas dan tanpa meminta izin dari atasan. Meskipun saat ini proses absensi yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong telah menggunakan sistem *Finger Print* tetap juga tidak berjalan dengan efektif, sebab banyak pegawai yang hanya datang

mengabsen di pagi hari lalu kemudian meninggalkan kantor dan akan kembali ke kantor disaat akan melakukan absen pulang. Kedisiplinan pegawai yang masih rendah terhadap kehadiran untuk masuk kantor dapat dilihat dari laporan rekapitulasi absensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong Tahun 2019, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Bulanan Kehadiran Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong tahun 2019

| Triwulan | Jumlah Pegawai | Hari Kerja | Sakit | Izin | Alpha | Total |
|---------------|----------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | | Jumlah | Jumlah | Jumlah | Jumlah |
| Triwulan 1 | 141 | 58 | 7 | 11 | 9 | 27 |
| Triwulan II | 141 | 66 | 8 | 6 | 12 | 26 |
| Triwulan III | 141 | 61 | 4 | 14 | 7 | 25 |
| Triwulan IV | 141 | 63 | 8 | 9 | 10 | 27 |
| Jumlah | | | 27 | 40 | 38 | 105 |

Sumber: Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, Tahun 2020

Dapat dilihat dari gambar di atas, jumlah absensi bulanan pegawai tetap meningkat dari Triwulan I sampai Triwulan 4 tahun 2019. Terlihat pada Triwulan I jumlah absensi pegawai menunjukkan angka totalnya sampai 27 orang, pada Triwulan II menunjukkan total sebanyak 26 orang, pada triwulan III sebanyak 25 orang dan pada Triwulan IV kembali terjadi peningkatan sebanyak 27 orang. Mencermati dari hasil laporan absensi pegawai terdapat kecenderungan meningkatnya jumlah ketidakhadiran pegawai di setiap triwulan. Ketika tingkat kehadiran ini dikaitkan dengan kinerja individu maka hal ini akan dapat berdampak pada meningkatnya beban kerja pegawai lainnya, sehingga hal ini juga dapat menyebabkan produktivitas organisasi menjadi menurun.

Berdasarkan dari tabel di atas juga menggambarkan dengan meningkatnya ketidakhadiran pegawai masuk kantor dan pulang kantor dengan tepat waktu, hal ini menandakan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dinilai memiliki perilaku yang kurang disiplin dan tentunya hal tersebut disikapi adanya sifat kamalasan para pegawai untuk menjalankan kewajibannya dengan baik. Kemalasan pegawai juga ditimbulkan adanya beberapa faktor seperti kurangnya dorongan atau motivasi dari pimpinan dalam pemberian penghargaan kesejahteraan bagi pegawai sehingga terkadang beberapa pegawai masih sibuk melakukan aktivitas kegiatan diluar kantor untuk mencari tambahan pendapatan, selain daripada itu faktor lainnya juga dikarenakan kurangnya pengawasan yang melekat dilakukan oleh pimpinan untuk meninjau secara langsung ketepatan waktu pegawai di saat masuk kantor, pulang kantor maupun saat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu.

Melihat dari kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong juga terlihat sebagian pegawai kurang dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan efektif juga disebabkan proses kerja yang dilakukan para pegawai yang tidak menjalin hubungan kerjasama dengan baik, seperti kurangnya koordinasi satu sama lain, kurangnya saling perhatian, dan saling membantu.

Kondisi bentuk kerjasama yang dilakukan para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dalam melaksanakan tugas pekerjaan terkadang tidak dilakukan secara kerjasama dan saling berkoordinasi. Padahal diketahui

bahwa terkadang bagi seorang pegawai akan merasa ringan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dirasa berat, sebab dalam suatu menyelesaikan tugas pekerjaan dalam suatu lembaga tanpa kerjasama atau koordinasi kerja serta saling berinteraksi diantara para pegawai tidak akan efektif dan efisien. Para pegawai administrasi belum memperlihatkan kerjasama dalam pelaksanaan tugas, hal ini terlihat masing-masing pegawai atau pejabat yang karena berbeda tugas dan bagiannya, terlihat pula kadang-kadang apabila pimpinan memberikan tugas kepada salah satu pegawai masih saja saling melempar tanggung jawab dengan mengatakan ini bukan tugas saya, padahal tugas yang diberikan oleh pimpinan harus dilaksanakan dengan bekerjasama atau berkoordinasi dengan pegawai lainnya.

Berbagai permasalahan yang terjadi di atas dilihat dari input, proses kinerja pegawai tentunya hal semua itu berdampak pada *output* dan *outcome* yang dihasilkan para pegawai Sekretariat Daerah. Melihat dari hasil yang dicapai dari kinerja pegawai pada tahun 2019 yang dari jumlah tupoksi pada setiap bagian dan program kerja yang telah ditargetkan 100 persen dalam renstra (rencana strategis) melaporkan pekerjaan tersebut hanya dapat direalisasikan 90 persen, artinya tidak semua yang direncanakan dapat diselesaikan. Selain itu, melihat dari hasil capaian kinerja pegawai juga yang dinilai belum bisa memberikan *outcome* kepuasan bagi masyarakat terutama yang berhubungan dengan kegiatan pelayanan.

Masih ditemukannya keluhan dari masyarakat atas layanan yang diberikan pegawai, baik berupa hasil pekerjaan secara administratif maupun

pekerjaan dalam bidang pembangunan sosial ekonomi yang tidak menghasilkan *benefits* kepuasan bagi masyarakat dan dampak (*impact*) dari semua pekerjaan pegawai tersebut dinilai hasilnya hanya berdampak pada pegawai pemerintah daerah semata yang sudah melupakan kepentingan masyarakat dan kemajuan pembangunan daerah.

Pada saat sekarang ini, banyak keluhan yang datang dari masyarakat tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menunjukkan masih adanya berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil terutama menyangkut masalah yang berhubungan dengan pelayanan para aparatur pemerintah, hal inilah juga yang menjadi sorotan publik bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Masyarakat mulai mempertanyakan tanggung jawab bagi aparatur selaku abdi Negara yang bertugas untuk melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Kinerja pegawai yang terlihat khususnya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong harus dipersiapkan paling tidak memiliki ketahanan mental, bekal ilmu, dan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam arti menguasai bidang tugas yang menjadi tanggung jawab, sehingga pelaksanaan program pemerintah pada sektor pembangunan di Kabupaten Sorong akan dapat terwujud sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan masalah kinerja pegawai yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong.

Mencermati dari berbagai permasalahan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, maka peneliti tertarik untuk mengkaji secara lebih dalam lagi mengenai kinerja pegawai sehingga peneliti mengangkat judul, yaitu “analisis kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong”.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, dan luasnya pokok bahasan pada kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong tersebut, maka fokus penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dilihat pada aspek *inputs* (masukan), *process* (proses), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *inpacts* (dampak)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dikemukakan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian yaitu: Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dilihat pada aspek pada aspek *inputs* (masukan), *process* (proses), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *inpacts* (dampak).

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka kegunaan penelitian yang diharapkan adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Untuk memperkaya dan menambah pengetahuan tentang kinerja pegawai yang sangat menentukan bagi kemajuan suatu organisasi khususnya pada pengembangan keilmuan penulis.
- b. Sebagai salah satu masukan bagi penelitian selanjutnya, yang ingin melakukan penelitian lebih jauh mengenai kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai sumber informasi atau bahan masukan bagi pihak-pihak yang terkait secara langsung guna penetapan kebijakan dalam peningkatan kinerja pegawai khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong.

1.5 Penegasan Istilah

Untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini, perlu penegasan beberapa kata kunci yang pengertian dan pembatasannya perlu dijelaskan, sebagai berikut:

Kinerja. Ilyas (Veithzal Rivai Zainal, 2014, p. 14) mengemukakan bahwa, “kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi”. (Wibowo, 2016, p. 2) menyatakan bahwa “kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

(Adisasmita, 2011, p. 92) mengelompokkan indikator kinerja, yaitu: indikator *inputs* (masukan), *process* (proses), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *inpacts* (dampak)”. Untuk lebih jelasnya keenam indikator ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Indikator Masukan (*Input*) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sarana prasarana.
- b. Indikator Proses (*Process*) Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang ditentukan untuk itu.
- c. Indikator Keluaran (*Output*) Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik. Dengan membandingkan keluaran instansi dapat menganalisis apakah suatu kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana.
- d. Indikator Hasil (*Outcome*) Indikator hasil adalah segala sesuatu hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak.
- e. Indikator Manfaat (*Benefit*) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang.

- f. Indikator Dampak (*Impact*) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

1.7 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun dalam enam bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan tesis ini sebagai berikut:

- a. Bab Pertama Pendahuluan yang merupakan gambaran umum isi penelitian terdiri dari: latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, penegasan istilah dan sistematika pembahasan.
- b. Bab Kedua Kajian pustaka yang berisi teori yang berhubungan dengan penelitiannya.
- c. Bab Ketiga Metode penelitian yang berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pengecekan keabsahan data.
- d. Bab Keempat Laporan hasil penelitian yang berisi tentang paparan data dan hasil penelitian.
- e. Bab Kelima Pembahasan, yakni diskusi hasil penelitian.
- f. Bab Keenam Penutup yang berisi kesimpulan implikasi penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insane, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personil, administrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya. Menurut (Hasibuan, 2016, p. 10) MSDM adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

MSDM yang dikemukakan (Mangkunegara, 2015, p. 2) adalah:

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dari manusia meskipun alat-alat yang dimiliki organisasi begitu canggih namun hal itu tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran manusia tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen

yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Schuler, et al. dalam (Sutrisno, 2016, p. 6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Sedangkan Robins dalam (Mangkunegara, 2015, p. 12) MSDM adalah:

Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari organisasi.

Noe dalam (Kasmir, 2016, p. 26) menyebutkan bahwa: "*Human resources management refers to the policies, practices and system that influence employess' behavior, attitudes, and performance*" (manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh organisasi). Selanjutnya, Dessler dalam (Kasmir, 2016, p. 7) bahwa "manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani pegawai dengan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM)".

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas perjalanan organisasi. Karena sumber daya manusia dalam organisasi sangat vital sehingga apabila terjadi disfungsi dalam manajemen sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap keseluruhan dalam organisasi. MSDM adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”, (Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, 2014, p. 13).

Berdasarkan pendapat Noe, Kasmir dan Sedarmayanti disimpulkan MSDM diartikan dengan sudut pandang yang berbeda, hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, namun tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu pegawai harus mampu digerakkan perilaku dan sikapnya agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai keinginan organisasi dan juga sumber daya pegawai dapat diorganisir dengan memberikan kesejahteraan secara professional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing pegawai.

Beberapa tujuan khusus MSDM yang dikemukakan oleh (Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, 2014, p. 13)

diantaranya yaitu:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan organisasi.
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang

- menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama,
- e. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
 - f. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
 - g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, dan masyarakat luas).
 - h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
 - i. Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
 - j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
 - k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan dan penghargaan.
 - l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara benar, setiap pegawai harus diberlakukan sebagaimana layaknya manusia. Pegawai memiliki hak yang harus diberikan seperti jenjang karier, kesehatan dan penghargaan yang layak, dan pegawai juga harus mengerjakan seluruh yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh sehingga dapat menghasilkan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Melihat dari tujuan MSDM secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusianya. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk menghadapi segala kemajuan informasi dan teknologi guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber

daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. (Rivai S. , 2013, p. 13) bahwa terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah “fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja”. Untuk lebih jelasnya setiap fungsi MSDM ini diuraikan sebagai berikut:

1) Fungsi Manajerial

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat

mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

- a) Perencanaan, Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam (Rivai dan Sagala, 2013:13) “*As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.*” Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang untuk berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.
- b) Pengorganisasian, Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c) Pengarahan, Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh

pemimpin yang dengan kepemimpinannya memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik untuk membantu terwujudnya tujuan.

d) Pengendalian, Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasi

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu dengan lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Berdasarkan pendapat (Gaol, 2014, p. 65) terdapat 6 fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu: “pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, perawatan, dan pemisahan”. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

a) Pengadaan (*Procurement*) Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (procurement). Fungsi pengadaan berhubungan

dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

- b) Pengembangan (*Development*). Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.
- c) Kompensasi (*Compensation*) fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.
- d) Integrasi / Penyatuan (*Integration*) walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.
- e) Perawatan / Pemeliharaan (*Maintenance*) pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada atau yang sudah dilaksanakan.

- f) Pemisahan / Pelepasan / Pensiun (*Separation*) Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi pegawai, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan pegawai tersebut kepada masyarakat.

2.1.3 Kinerja

Organisasi beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi dapat tumbuh berkembang karena adanya kegiatan atau aktivitas yang telah dilakukan oleh para anggota organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Kegiatan yang dilakukan oleh anggota ini merupakan suatu kinerja. Guna mewujudkan kinerja dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus dan antara unsur yang berkaitan satu dengan yang lain.

(Veithzal Rivai Zainal, 2014, p. 14) mengemukakan bahwa istilah “kinerja” jika ditelusuri bersumber dari akar kata *to performance*, yang menurut “*The Scribner-Bantam English Dictionary*”, yang diartikan sebagai berikut:

1. *to do or carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan),
2. *to discharge or fulfill; as avow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban satu nazar),
3. *to portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan),
4. *to render by the voice or a musical instrument* (menggambarkannya dengan suara atau alat music),
5. *to execute or complete an undertaking* (melaksanaan atau menyempurnakan tanggung jawab),

6. *to act a part in a play* (melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan),
7. *to perform music* (memainkan/pertunjukan musik),
8. *to do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Ilyas (Veithzal Rivai Zainal, 2014, p. 14) mengemukakan bahwa, “kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi”. Menurut (Sutrisno, 2016, p. 176) menyatakan bahwa kinerja adalah “kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugas”.

Pendapat dari (Prawirosentono, 2011, p. 2) kinerja adalah:

Performance atau kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan suatu prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai dimana hasil pelaksanaan kegiatan tersebut benar-benar telah sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya baik kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian, seseorang dapat dikatakan berprestasi apabila yang bersangkutan telah berhasil melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

(Wibowo, 2016, p. 2) menyatakan bahwa “kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”. Pengertian tentang kinerja sangat beragam. Akan

tetapi, dari berbagai perbedaan pengertian dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian, yaitu 1) kinerja merujuk sebagai hasil, dan 2) merujuk pengertian sebagai perilaku". (Mangkunegara, 2015, p. 9) "kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Pengertian di atas, menggambarkan bahwa kinerja akan diketahui jika seseorang dapat menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparat dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Bernardin dalam (Sudarmanto, 2015, p. 8) menyatakan bahwa "kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu, tidak termasuk karakter sifat pribadi dan perilaku aparat yang dinilai". Adapaun kinerja dalam pengertian sebagai perilaku yang dikemukakan oleh Murphy dan Cleveland (1995) dalam (Sudarmanto, 2015, p. 8) menyatakan "kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja".

Pengertian lain juga dijelaskan tentang kinerja sebagai perilaku oleh Cambell (1993), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994) dalam (Sudarmanto, 2015, p. 9) yaitu "kinerja merupakan sinonim dengan perilaku,

kinerja yang dimana secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi”. Pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa kinerja seseorang atau sekelompok orang ditunjukkan dengan hasil yang diperoleh. Pencapaian hasil sebagaimana yang dimaksud mengandung arti bahwa dalam kinerja diperlukan upaya pengukuran atau menilai apakah pencapaian hasil sebagaimana dimaksud telah sesuai atau tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengertian tersebut juga melihat kinerja dari hasil kerja yang dikuasai dan mampu dijalankan dengan baik oleh seorang individu yang diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu kerja atau dengan kata lain hasil kerja merupakan dari kemampuan seseorang.

Mengenai tentang kemampuan seseorang dalam bekerja dijelaskan pula oleh (Wibowo, 2016, p. 278) yang mengemukakan “masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberap tingkatan, yaitu individu, tim (kelompok), dan organisasi”. Pada tingkat individual, kesenjangan kinerja terjadi dalam hal tugas diberikan tidak mampu menyelesaikan dengan baik atau tidak tepat waktu sesuai yang telah ditentukan. Pada tingkat tim, dimana kesenjangan kinerja terjadi antara lain: apabila interaksi antarpribadi dalam tim tersebut tidak mendukung proses kinerja tim untuk mencapai tujuan. Untuk tingkat organisasi terjadi apabila tujuan organisasi tidak dapat dicapai, misalnya keinginan mendapatkan keuntungan dalam jumlah tertentu tidak

dapat dipenuhi. Demikian pula apabila organisasi tidak mampu memberikan pelayanan yang diminta pelanggan.

Demikian pula dengan Rummler dan Branche (1995) dalam (Sudarmanto, 2015, p. 9) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*out come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, yang merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai (aparatur) atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Kinerja sebagai suatu perbuatan yang ditunjukkan suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya, maka kinerja dapat dilihat, dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menghasilkan sejauh mana pegawai tersebut mampu melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketegasan dari pengertian di atas, adalah mengenai alternatif yang dapat memupuk kemampuan dan mendorong semangat kerja menuju pencapaian prestasi yang maksimal dan dinamis. Dikatakan dinamis karena menekankan pada penyaluran tenaga dan semangat yang secara terus menerus yang dapat dianalogikan sebagai suatu yang dinamis mengarah pada upaya-upaya yang positif.

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga

kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

2.1.4 Pengukuran, Penilaian dan Tujuan Penilaian Kinerja

Dewasa ini, dengan melihat produktivitas sebuah organisasi terhadap pesatnya perkembangan kemajuan teknologi informasi menuntun organisasi untuk dapat mengimbangi kinerja pegawainya yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) dalam organisasi adalah mengukur kinerja pegawai. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi

secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Untuk mengetahui keberhasilan dari suatu kegiatan dengan melakukan pengukuran dan penilaian. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi. Inti aktivitas pengukuran kinerja yakni melakukan penilaian, untuk bisa melakukan penilaian tentu dibutuhkan data realitas (hasil yang sebenarnya diperoleh) dan standar penilaian (sasaran, rencana atau target).

Tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai, maka perlu adanya kinerja seperti yang dikemukakan oleh (Dharma, 2014, p. 24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Arkinson dalam (Mangkunegara, 2015, p. 42) mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
- b. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
- c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Proses pengukuran kinerja juga terdapat beberapa aspek-aspek dalam

standar pekerjaan, (Mangkunegara, 2015, p. 17) mengemukakan ada dua

aspek, yaitu:

Aspek kuantitatif, meliputi; 1) proses kerja dan kondisi pekerjaan, 2) waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, 3) jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan 4) jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif, meliputi; 1) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, 2) tingkat kemampuan dalam bekerja, 3) kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan, 4) kemampuan mengevaluasi (keluhan /keberatan masyarakat).

Pengukuran kinerja sangat penting untuk dipahami bahwa antara kinerja individu dengan kinerja organisasi adalah saling melengkapi, tujuan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai karena para pelaku yang terdapat di dalam unit-unit pada organisasi bersangkutan. Namun pada hakekatnya bahwa inti dari kinerja suatu organisasi adalah hasil kerja kolektifitas individu yang terakumulasi di dalam organisasi yang melakukan kerja dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi ke arah pencapaian sasaran yang akan dituju.

(Winarsih, 2012, p. 179) menyimpulkan bahwa “untuk mengukur kinerja harus dipergunakan dua jenis ukuran, yaitu; ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil”. Pendapat dari Ratminto dan Winarsih sejalan dengan (Nawawi, 2015, p. 67) yang mengemukakan bahwa

kinerja seseorang di lingkungan suatu organisasi dapat dilihat dari dua orientasi, yaitu:

1. Orientasi proses yang menyangkut efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dari sudut metode/cara kerja yakni yang mudah/tidak sulit, sedikit menggunakan tenaga dan pikiran, hemat dan/atau tepat waktu atau cepat, hemat bahan dan rendah pembiayaan.
2. Orientasi hasil dalam arti dengan proses seperti tersebut di atas dicapai hasil dengan kinerja produktivitas tinggi, baik dari kuantitas maupun kualitas yang sesuai keinginan konsumen.

Selain daripada itu, pada dasarnya penilaian untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. (Siagian, 2014, p. 223) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai “merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan”. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Aspek-aspek kinerja menurut Minner dalam (Sutrisno, 2016, p. 90) yaitu:

1. Kualitas yang dihasilkan, Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas bersama.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah jasa atau produk yang dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dalam melakukan suatu penilaian kinerja, aspek yang dinilai dapat dilihat dari segi kemampuan teknis seperti pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperolehnya.

Selanjutnya, (Siagian, 2014, p. 225) sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diharapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan maksud menjadi dorongan kuat bagi para pegawai yang bersangkutan, dapat mengetahui kelemahannya dengan demikian dapat mengambil langkah-langkah untuk mengetahui kelemahan tersebut, dan jika mendapatkan penilaian yang tidak objektif dipersilahkan untuk mengajukan keberatan sehingga bisa lebih baik lagi ke depannya dan bisa memahami dirinya terhadap penilaian tersebut.
4. Hasil penilaian secara berkala tersebut harus didokumentasikan dengan baik dan rapi sehingga tidak ada informasi yang hilang.
5. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil.

Dari beberapa uraian penilaian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja sangat penting dukungannya bagi kepemimpinan untuk sebuah organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang efektif. Untuk itu penilaian kinerja harus dilakukan secara jujur dan objektif, dengan menggunakan teknik penilaian yang paling tepat untuk setiap jenis pekerjaan, agar hasilnya tidak mengalami bias/kekeliruan yang merugikan pekerja/anggota organisasi, unit kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan,

kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, hasil penilaian kinerja harus dijadikan umpan balik bagi pegawai atau anggota organisasi yang dinilai, untuk dapat mengetahui dan memperbaiki kekurangan dan kelemahannya, atau sebaliknya agar mempertahankan keberhasilan atau keunggulan kesuksesannya dalam bekerja. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi manajer unit kerja, untuk melakukan pemberian konsultasi cara mengatasi kelemahan/kekurangan pegawai organisasi sebagai bawahannya agar berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik itu bagi pimpinan instansi dapat juga dipergunakan untuk mengoreksi kegiatan kepemimpinan karena kelemahan/kekurangan pegawai organisasi dalam bekerja, tidak mustahil bersumber dari kepemimpinan yang kurang efektif.

Iswanto (2009), Kaihatu (2006) dalam (Irma Erawati, 2017, p. 14) mengemukakan “Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi”. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Penilaian Kinerja pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga penyedia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauhmana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai ASN. Tujuan pegawai ASN dalam (Indonesia, Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara) adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa.

Dalam undang-undang tersebut juga telah dijelaskan bahwa Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tujuan dari penilaian kinerja PNS ini adalah “untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier”. Penilaian Kinerja PNS berpedoman pada (Indonesia, Peraturan Pemerintah nomor 46 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, 2011) Penilaian dalam SKP meliputi “aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya,sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Penilaian Kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%”.Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan

jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain. Sebagai regulasi yang baru diterapkan, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri masih terdapat permasalahan dalam hal sosialisasi, pemahaman hingga penerapannya.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja merupakan tahap yang menentukan apakah pejabat penilai atau karyawan yang dinilai telah berhasil menunjukkan kinerja yang sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau tidak. Setelah itu dilakukan evaluasi kinerja yang memungkinkan pejabat penilai dan pegawai yang dinilai bekerjasama untuk mengidentifikasi kekurangan yang ditemukan sehingga tidak dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kemudian diperbaiki dalam rencana kinerja selanjutnya.

Kreitner dan Kinicki dalam (Ismania Hidayati, 2014, p. 4) menyatakan “evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil”. Evaluasi kinerja dilakukan terhadap proses penilaian, review, dan pengukuran kinerja. Dari hasil evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja yang kemudian

dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Usman dalam (Mahmudi, 2013, p. 98) tujuan penilaian kinerja adalah untuk:

1. lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem kinerja;
2. memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan pegawai dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, dan lain-lain;
3. memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada;
4. mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan;
5. umpan balik bagi calon pegawai, serta pegawai.

Secara umum menurut Umar dalam (Mangkunegara, 2015, p. 18)

dijelaskan mengenai aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran pegawai
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Evaluasi kinerja juga dipergunakan untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Seperti memberikan masukan bagi keputusan promosi, mutasi, pemberhentian, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi kinerja yang memberikan masukan bagi kebutuhan pelatihan dan pengembangan merupakan evaluasi yang mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada kurang cukup sehingga dikembangkan melalui program pelatihan.

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, (Prawirosentono, 2011, p. 176) mengemukakan bahwa ada empat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: “1. Efektivitas dan efisiensi, 2. Otoritas dan Tanggung jawab, 3. Disiplin, dan 4. Inisiatif”. Keempat faktor ini lebih dijelaskan sebagai berikut:

a) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasidikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

Pelaksanaan kerja yang dilakukan para aparatur sipil negara di dalam organisasi tidak terlepas dari ketercapaian tujuan. Pada umumnya output atau hasil dari apa yang dikerjakan para ASN ini diharapkan dapat mencapai efektifitas dari apa yang dkerjakannya. Menurut Emerson dalam (Dessler,

2011, p. 140) menjelaskan bahwa "efektivitas adalah pengukuran dalam arti pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya". (Dessler, 2011, p. 143) juga mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti suatu efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan yaitu:

1. Paham mengenai optimasi tujuan : keefektifan dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai;
2. Perspektif sistematika : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi;
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi: bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa yang menjadi ukuran untuk menentukan efektif atau tidaknya tujuan dari sasaran yang digariskan atau dengan kata lain untuk mengukur tingkat efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai. Semakin tinggi hasil pekerjaan yang dilakukan, tidak tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan, maka hal tersebut dapat dikatakan tidak efektif.

(Bacal, 2011, p. 128) dalam bukunya *Performance Management* yang diterjemahkan oleh Surya Dharma dan Yanuar Irawan mengatakan bahwa "efektivitas "merupakan landasan mencapai sukses, dan efisiensi merupakan sumber daya minimal yang digunakan untuk mencapai kesuksesan itu". Jadi apabila tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif. Proses pelaksanaan efektivitas

kerja merupakan fungsi yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan dalam suatu organisasi karena dengan pelaksanaan yang baik dapat memberikan pencapaian tujuan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Bila dalam organisasi hanya pekerjaan yang betul (sesuai rencana) dikerjakan maka akan muncul efektivitas.

Pendapat yang dikemukakan Bacal Robert digambarkan efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini juga lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan keefektifan maka berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Selain daripada itu, pada hakikatnya efektivitas memiliki orientasi pada tingkat keberhasilan yang dicapai. Dalam hal ini keberhasilan dari hasil kerja. Oleh karena itu, seorang pegawai akan dianggap kerjanya efektif apabila menunjukkan hasil yang tertinggi yang dinilai dari pelaksanaan tugasnya. Melihat manajemen yang baik tersimpul pengertian efektivitas, yang menyatakan bahwa segala sesuatu dilaksanakan dengan berdaya guna berarti cepat, tepat, hemat, selamat. Tepat ialah apa yang dikehendaki tercapai, kena sasaran, memenuhi target, apa yang dicita-citakan menjadi realitas. cepat ialah sebelum waktu yang ditetapkan pekerjaan telah selesai. Hemat ialah dengan biaya yang sekecil-kecilnya memperoleh apa yang diharapkan tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun.

Menurut Steers dalam (Prawirosentono, 2011, p. 179) pada umumnya ada tiga ancangan yang berbeda tapi saling berhubungan erat dalam penafsiran dan pengertian efektivitas, yaitu:

1. Efektivitas Sebagai Fungsi Optimasi Tujuan
Apabila diteliti beragam ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan itu bertumpu kepada pencapaian tujuan organisasi. Adapun tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sebagai kriteria efektivitas organisasi merupakan ancangan pendekatan rasional yang paling andal untuk menganalisis mutu perilaku organisasi. Kelebihan utama ancangan tujuan dalam menilai efektivitas adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi.
2. Efektifitas Dari Perspektif Sistematis.
Aspek kedua dari ancangan yang berdimensi ganda dalam konsep efektivitas adalah digunakannya perspektif sistem. Perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Faham ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu dapat berfungsi secara optimal.
3. Efektivitas Dari Perspektif Tingkah Laku.
Di samping ancangan tujuan dan ancangan sistematis, maka pengertian dan perumusan efektivitas seringkali diberi tekanan dari perspektif tingkah laku, yaitu suatu faham yang menganggap bahwa efektivitas atau keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya terletak kepada peran tingkah laku orang-orang yang berada di dalam sistem organisasi, baik pekerja (karyawan) maupun para pimpinannya. Beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individual dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam mengelola perilaku orang dalam organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menuntun keseluruhan perilaku dan tindakannya.

Tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi. Banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya yang terbatas. Di samping itu terdapat faktor-faktor

dari dalam diri individu yang amat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasional. Misalnya, faktor motivasi, semangat kerja, keinginan dan harapan individual, kepuasan, prestasi serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang memerlukan pemenuhan oleh organisasi. Faktor-faktor individual ini sering juga dijadikan sebagai ukuran univarisasi untuk menilai dan menentukan derajat efektivitas suatu organisasi.

Setiap kegiatan kantor di dalam organisasi pemerintah selalu ada kaitannya dengan administrasi yang mempunyai peran sangat penting dalam organisasi yaitu untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi merupakan rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Administrasi sebagai suatu bidang kerja hendaknya direncanakan, dibina, dikendalikan, disempurnakan, atau pendeknya ditata dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi penghamburan sumber kerja. Penghamburan sumber kerja itu dapat dikurangi dengan meningkatkan efisiensi kerja.

The Liang Gie dalam (Prawirosentono, 2011, p. 180) mengemukakan tentang efisiensi adalah:

Kata yang menunjukkan keberhasilan seseorang atau organisasi atas usaha yang diukur dari segi besarnya sumber yang digunakan untuk mencapai hasil kegiatan yang dijalankan. Dengan kata lain, efisiensi merupakan perbandingan antara sumber dan hasil. Jika dikaitkan dengan teori sistem, maka efisiensi merupakan perbandingan antara masukan (input) dengan keluaran (output). Masukan yang diproses melalui proses tertentu akan memberikan keluaran menurut ukuran dan kriteria tertentu.

Mengenai pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara usaha dengan hasil pada pekerjaan administrasi dalam suatu kantor untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya, pendapat dari (Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2017, p. 117) efisiensi kerja adalah: Perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya yang meliputi pemakaian waktu yang optimal dan kualitas cara kerja yang maksimal. Perbandingan ini dilihat dari:

1. Segi waktu

Suatu pekerjaan disebut lebih efisien bila hasil kerja berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.

2. Segi kinerja

Yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Beberapa pendapat di atas, dapat digambarkan bahwa efisiensi merupakan perbandingan antara masukan (*input*) dan pengeluaran (*output*) yang tidak terlepas dari adanya bentuk penghematan waktu maupun biaya. Selain itu, efisiensi juga merupakan penggunaan sumber daya secara minimum guna mencapai hasil yang optimum. Menurut (Robert L Mathis, 2012, p. 201) bahwa “efisiensi adalah kemampuan suatu unit dalam meminimalisir sumber daya”. Mengenai pendapat yang dikemukakan Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson dapat dipahami bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan bagi seluruh elemen yang ada di dalam organisasi sebagai pendorong mencapai tujuan.

Berbicara tentang efisiensi kerja di dalam suatu organisasi. Hal ini juga tentunya tidak pernah terlepas dari kultur organisasi dan kultur didalam masyarakat tertentu. Efisiensi kerja merupakan gambaran bahwa pengawasan berjalan dengan baik serta adanya kesadaran kerja dan modal kerja untuk melakukan tugas yang sesuai dengan petunjuk yang diberikan pimpinan. Banyak cara yang dapat dilakukan dan harus ditempuh untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan baik jika pengawasan yang dilakukan oleh organisasi itu maksimal. Pengawasan yang dilakukan organisasi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan aktivitas yang sedang berlangsung dalam organisasi dan apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan dalam pemenuhan tujuan atau sasaran organisasi.

b). Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas dan Tanggung jawab yaitu otoritas merupakan bagian dari suatu kekuasaan, mengandung unsur perintah sekaligus ada unsur kontrol. sedangkan tanggung jawab adalah suatu tekanan sosial yang mengikat seseorang sesuai dengan kewajiban dan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Otoritas (kekuasaan) yang dijelaskan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam (Prawirosentono, 2011, p. 196) bahwa “kekuasaan yang sah yang diberikan kepada lembaga dalam masyarakat yang memungkinkan para pejabatnya menjalankan fungsinya”. Selain itu, Rahman dalam (Suwatno, 2014, p. 221) juga menyebutkan bahwa otoritas

adalah “kuasa yang telah sah, dilembagakan, legalitasnya, jelas dalam suatu masyarakat atau sistem sosial”.

Disebutkan pula adanya istilah kuasa yang memang secara esensial yang memiliki kesamaan makna dengan otoritas, yakni kuasa adalah kesanggupan seseorang atau kelompok untuk mencapai sesuatu mengontrol atau mempengaruhi perilaku orang lain. Max Weber dalam (Suwatno, 2014, p. 221) Otoritas adalah “kemungkinan yang di dalamnya terdapat suatu perintah untuk dipatuhi oleh seseorang atau kelompok tertentu. Karenanya, otoritas merupakan bagian dari suatu relasi kekuasaan sekaligus mengandung unsur perintah dan unsur control.”

Selanjutnya, Max Weber dalam (Suwatno, 2014, p. 222) membagi beberapa bagian tentang otoritas, yaitu: “1. Otoritas Legal (*Legal-Rational Authority*), 2. Otoritas tradisional, dan 3. Otoritas Kharismatik”. Untuk lebih jelasnya pandangan dari Max Weber terkait pembagian otoritas akan lebih diuraikan sebagai berikut:

a) Otoritas Legal (*Legal-Rational Authority*)

Otoritas legal merupakan pemberian wewenang atau otoritas yang bersumber dari hukum atau peraturan perundang-undangan. Model otoritas ini cenderung mengutamakan birokrasi (politik dan ekonomi). Model kepemimpinan semacam ini biasanya diterapkan di negara-negara modern atau di kota-kota, badan hukum baik milik pribadi atau serikat. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan dalam struktur birokrasi

tersebut dipimpin oleh seseorang yang memiliki kharismatik sehingga hasil atau capaian cukup berbeda dan fleksibel.

b) Otoritas Tradisional

Otoritas tradisional merupakan otoritas yang memiliki keabsahan berdasarkan kesucian/kekudusan suatu tradisi tertentu yang hidup di tengah masyarakat. Sehingga ketika seseorang taat dan patuh terhadap suatu peraturan atau pada suatu struktur otoritas disebabkan karena kepercayaan mereka terhadap sesuatu yang bersifat kontinyu. Hubungan yang terjalin antara tokoh yang memiliki otoritas dan bawahan sejatinya merupakan hubungan pribadi yang cenderung mengarah sebagai bentuk perpanjangan hubungan kekeluargaan. Adanya kesadaran yang penuh antara pemimpin untuk melaksanakan kewajibannya dan bawahan sebagai bentuk kesetiaan dan kecintaan kepada pemimpin.

c) Otoritas Kharismatik

Istilah kharisma digambarkan secara sosiologis oleh Weber yaitu sebagai suatu pengakuan oleh para pengikut seorang pemimpin (*leader*) akan keistimewaannya. Max Weber kemudian memahami bahwa yang dimaksud dengan otoritas kharismatik sebagai tipe kepemimpinan yang keabsahannya diakui oleh kualitas, keistimewaan, keunggulan. Selain itu, otoritas kharismatik ditemukan pada pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang dapat menginspirasi orang.

Untuk sebuah organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-

masing setiap pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

Menurut (Thoha, 2012, p. 226) otoritas dan tanggung jawab adalah:

Otoritas (wewenang) adalah hak seseorang untuk memberikan perintah, sedangkan Tanggungjawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan, bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

Pengertian tanggung jawab sangat luas, menurut Peter Salim (Thoha, 2012, p. 226) pengertian tanggung jawab dapat dikelompokkan menjadi tiga dalam arti "*accountability, responsibility, dan liability*". Tanggung jawab dalam arti *accountability* biasanya berkaitan dengan keuangan atau pembukuan atau yang berkaitan dengan pembayaran. Disamping itu *accountability* dapat diartikan sebagai kepercayaan. Tanggung jawab dalam arti *responsibility* dapat diartikan sebagai ikut memikul beban, akibat suatu perbuatan. Tanggung jawab dalam arti *responsibility* juga dapat diartikan sebagai kewajiban memperbaiki kesalahan yang pernah terjadi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab adalah kemampuan seseorang untuk menjalankan suatu kewajiban karena adanya dorongan di dalam dirinya. Selain itu tanggung jawab dipahami pula merupakan bentuk sikap dan perilaku seseorang dalam

melaksanakan tugas dan kewajibannya baik terhadap untuk diri sendiri, maupun untuk organisasi yang ditempatinya bekerja.

c. Disiplin

Disiplin merupakan suatu ketaatan yang harus diikuti oleh semua aparatur pegawai dalam sebuah organisasi, Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. (Thoha, 2012, p. 228) bahwa: “disiplin adalah ketaatan yang sifatnya interpersonal tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan, pamrih atau kepentingan pribadi, disiplin adalah satu-satunya jalan atau sarana untuk memperhatikan adanya eksistensi pada organisasi”. (Handoko, 2014, p. 153) mengemukakan bahwa “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”.

Jadi dapat disimpulkan disiplin adalah sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk menaati setiap peraturan atau hukum yang berlaku dalam suatu instansi atau organisasi. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara suatu instansi dan pegawainya. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi yang baik. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi,

maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati.

Masalah disiplin para pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Selanjutnya, Sinungan (Handoko, 2014, p. 156) bahwa ada dua tipe jenis kedisiplinan kerja diantaranya adalah:

1. *Self Imposed Discipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesediaan dan bukan timbul karena dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga organisasi akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.
2. *Commend Discipline*, yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini timbul bukan karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman dari orang lain. Dalam setiap organisasi yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar.

Kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana pegawai bersedia mentaati segala peraturan yang berlaku. Menurut (Nitisemito, 2009, p. 201) bahwa untuk menegakkan disiplin pegawai diperlukan: “a. Imbangan, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup, b. Adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan indisipliner, c. Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga, d. Kedisiplinan perlu dipartisipasikan, e. Kedisiplinan harus menunjang tujuan, dan f. keteladanan pimpinan”. pandangan dari Nitisemito terkait dengan penegakan disiplin pegawai, akan lebih diuraikan sebagai berikut:

1. Imbangan, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup

Masalah kesejahteraan bukan hanya penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Tingkat kesejahteraan yang dimaksud adalah menyangkut besarnya gaji yang diterima oleh pegawai sehingga minimal mereka dapat hidup layak. Sebab dengan kehidupan yang layak bagi setiap pegawai akan lebih berdampak terhadap ketenangan pegawai melaksanakan tugas kantor tanpa harus melakukan aktivitas ekonomi di saat jam kantor guna menambah pendapatannya.

2. Adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan indisipliner

Disiplin adalah satu kepatuhan, ketaatan dan kesetiaan terhadap norma-norma dan ketentuan yang berlaku karena adanya keterikatan di dalam instansi atau organisasi. Peningkatan disiplin bagi setiap pegawai perlu adanya ketegasan bagi mereka yang tidak disiplin. Dengan demikian, setiap pegawai yang melakukan pelanggaran harus diberikan sanksi secara adil dan tegas atau tidak melakukan tindakan disiplin secara tidak adil, sehingga semua pegawai memiliki peluang yang sama untuk mendapatkan sanksi jika melakukan pelanggaran.

3. Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga

Dalam pelaksanaan disiplin diperlukan adanya ketegasan, sebab jangan sampai membiarkan suatu pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan atau membiarkan pelanggaran berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas. Apabila hal ini terjadi, maka para pegawai akan menganggap

bahwa ancaman yang diberikan hanyalah semacam belaka. Untuk mengusahakan efektivitas ancaman hukuman dalam rangka menegakkan disiplin, hendaknya dihindarkan peraturan yang bersifat tidak seragam antara satu bagian dengan bagian lainnya.

4. Kedisiplinan perlu dipartisipasikan

Memasukkan unsur partisipasi berarti pegawai akan merasa bahwa peraturan yang dibuat merupakan hasil partisipasi dari seluruh pegawai sehingga pegawai mengetahui bentuk-bentuk disiplin, larangan dan sanksi yang akan diberikan jika melakukan pelanggaran disiplin.

5. Kedisiplinan harus menunjang tujuan

Kedisiplinan pada hakikatnya merupakan pembatasan kebebasan dari pegawai. Oleh karena itu, dalam usaha menegakkan disiplin tidak asal melaksanakan. Dengan kata lain, kedisiplinan bukan hanya sekadar untuk kedisiplinan kerja saja, akan tetapi kedisiplinan juga harus menunjang tujuan. Selain itu, kedisiplinan hendaknya ditegakkan sesuai dengan kemampuan dari para pegawai, dalam artian janganlah menyuruh pegawai apabila sulit dilakukan, sebab jika demikian maka aturan yang dikeluarkan tidak ada artinya dan bahkan dapat merusak kewibawaan pegawai yang bersangkutan.

6. Keteladanan pimpinan

Dalam merealisasikan peraturan dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, maka perlu adanya keteladanan pimpinan. Pimpinan dalam organisasi merupakan panutan dari segenap bawahan. Oleh karena itu,

apabila ingin menegakkan kedisiplinan para pegawai, maka hendaknya pimpinan mampu menjadi teladan yang baik bagi bawahannya, seperti masuk kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor kecuali terdapat urusan dinas.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. (Prawirosentono, 2011, p. 221) bahwa inisiatif yaitu “kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan”. Dengan demikian inisiatif pegawai sangat dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa inisiatif pekerjaan tidak akan tercapai atau terselesaikan secara efektif dan efisien. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Inisiatif juga dipahami adanya suatu kemampuan individu mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi

akam kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja. Dengan demikian inisiatif pegawai sangat dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa inisiatif pekerjaan tidak akan tercapai atau terselesaikan secara efektif dan efisien.

Dukungan organisasi dapat memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan job design. Walaupun demikian, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*pemotivator*), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

(Mangkunegara, 2015, p. 67) berpendapat bahwa “terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan
Kemampuan (*ability*) seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Berdasarkan kepada kemampuan-kemampuannya, maka dalam konteks pekerjaan dalam penempatan pegawai harus sesuai dengan keahliannya.
- b. Motivasi
Motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, diperlukan motif dalam diri seseorang

yang akan mendorong dirinya untuk melakukan suatu kegiatan dengan sebaik-baiknya dengan tujuan untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja yang terpuji.

Selanjutnya, menurut (Veithzal Rivai Zainal, 2014, p. 16) bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu “1. Harapan mengenai imbalan, 2. Dorongan, 3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat, 4. Persepsi terhadap tugas, 5. Imbalan internal dan eksternal, 6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja”. Selanjutnya dari pandangan McCormich dan Tiffin (2005) dalam (Riani, 2011, p. 100) mendeskripsikan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individu, yang dimana variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap;
2. Variabel situasional, yang menyangkut dua faktor yaitu: faktor sosial dari organisasi yang meliputi: kebijakan, jenis latihan, dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Faktor kedua yaitu faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi; metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Selanjutnya, menurut (Rivai, 2008, p. 16) bahwa “kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu 1. Harapan mengenai imbalan, 2. Dorongan, 3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat, 4. Persepsi terhadap tugas, 5. Imbalan internal dan eksternal, 6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja”. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu; a) kemampuan, b) keinginan, dan 3) lingkungan. McCormich dan Tiffin (2005) dalam (Riani, 2011, p. 100) bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individu, yang dimana variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian

dan sikap;

- b. Variabel situasional, yang menyangkut dua faktor yaitu: faktor sosial dari organisasi yang meliputi: kebijakan, jenis latihan, dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Faktor kedua yaitu faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi; metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyiangan dan temperatur.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi *output* (hasil kerja). Dengan demikian dipahami untuk menghasilkan kinerja pegawai yang lebih produktif terdapat hal-hal yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

2.1.6 Indikator Kinerja

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator untuk mengukurnya secara jelas. Sebagai pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya sebuah organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan atau barang, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi serta memberikan kepuasan bagi masyarakat.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam (Wibowo, 2016, p. 102) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu “1. Tujuan, 2. Standar, 3. Umpan

Balik, 4. Alat atau sarana, 5. Kompetensi, 6. Motif, dan 7. Peluang”. Untuk lebih jelasnya indikator ini akan diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk

menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

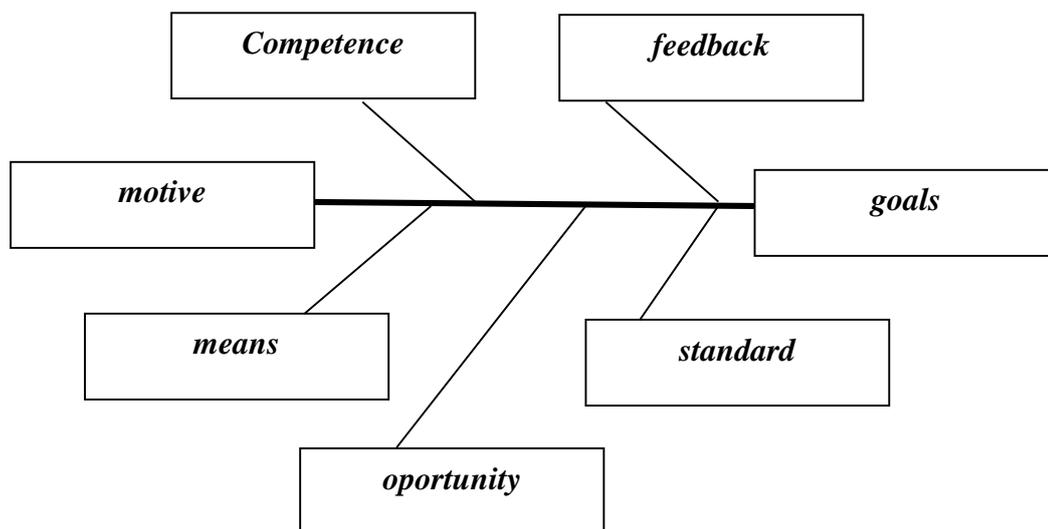
f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey Blanchard, dan Johnson seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.1. Indikator Kinerja dalam Balanchard dan Johnson (1996) dalam Wibowo (2016)

Kesulitan dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik sering kali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Kenyataan bahwa birokrasi publik memiliki *stake holder* yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu dengan lainnya membuat birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stake holder* juga berbeda-beda.

(Adisasmita, 2011, p. 92) mengelompokkan indikator kinerja, yaitu: indikator *inputs* (masukan), *process* (proses), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *inpacts* (dampak)". Untuk lebih jelasnya keenam indikator ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Indikator Masukan (*Input*) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana dan sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sarana prasarana. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang telah diterapkan.
- b. Indikator Proses (*Process*) Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu

yang ditentukan untuk itu.

- c. Indikator Keluaran (*Output*) Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik. Dengan membandingkan keluaran instansi dapat menganalisis apakah suatu kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Tetapi indikator kinerja harus dibandingkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan teratur. Jadi, indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
- d. Indikator Hasil (*Outcome*) Indikator hasil adalah segala sesuatu hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
- e. Indikator Manfaat (*Benefit*) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu).

- f. Indikator Dampak (*Impact*) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Indikator ini sulit diukur karena memerlukan waktu lebih dari satu periode untuk mengetahui dampaknya.

Indikator-indikator di atas, secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauhmana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi. Indikator kinerja ini berperan dalam menyediakan informasi sebagai pertimbangan untuk pembuatan keputusan.

2.1.7 Kerangka Konseptual Penelitian

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu, oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh perilaku kerja (kinerja) para anggota organisasi yang kondusif. Kinerja yang merupakan adanya tindakan-tindakan dari aparatur dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong yang memiliki target kerja dalam waktu tertentu, baik dalam ukuran hari ataupun minggu. Pekerjaan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan target waktu yang telah

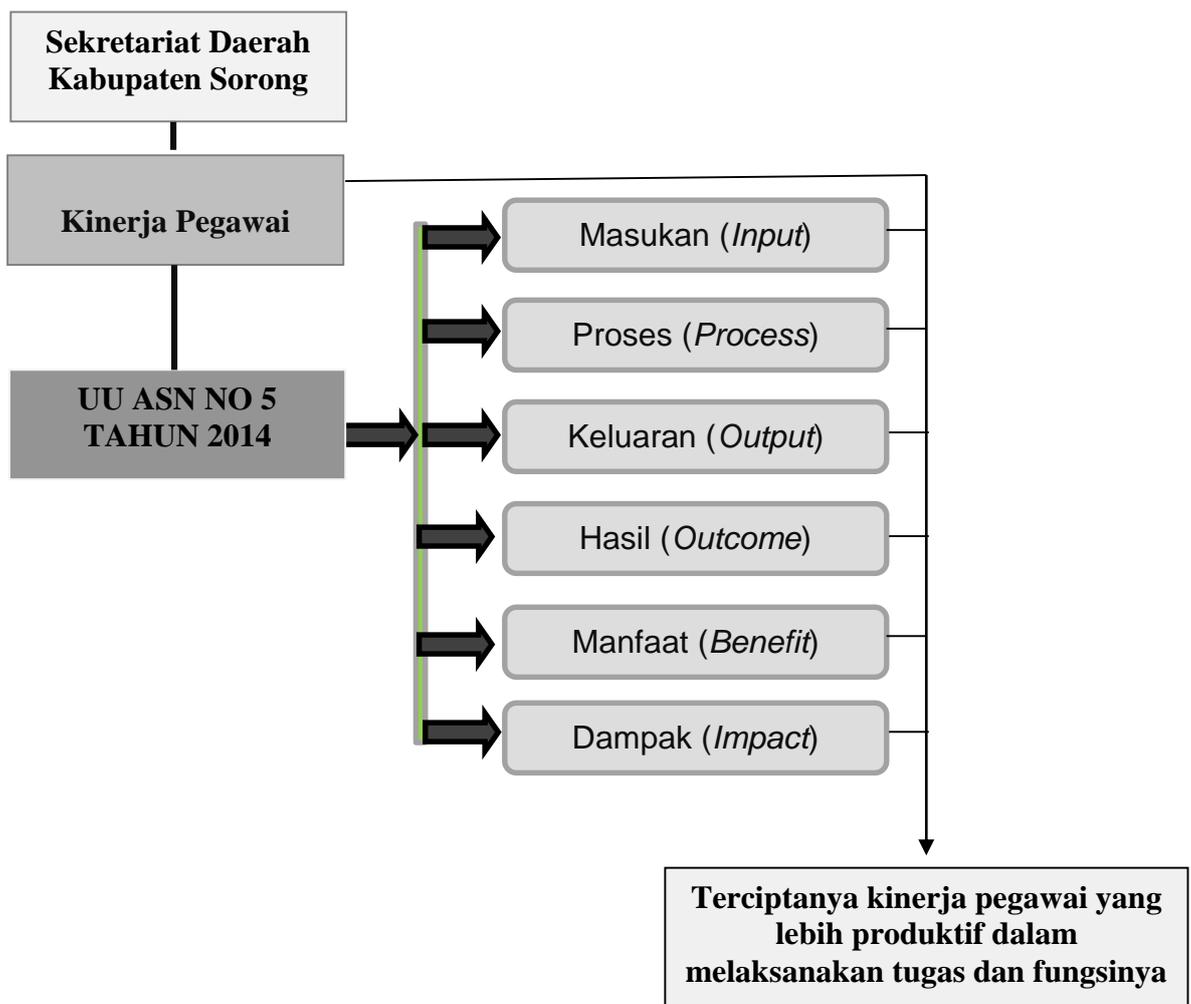
ditentukan, maka pelaksanaan pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif. Kinerja pegawai juga dilihat dari hasil kerjanya. Hasil kerja yang sesuai dengan tujuan dari segi kuantitas maupun kualitas merupakan hasil dari pelaksanaan kerja yang efektif.

Setiap pekerjaan memiliki target dari segi kuantitas dan kualitas. Jika hasil pekerjaan dapat diselesaikan dengan memiliki dampak yang besar, baik bagi pegawai maupun instansi, maka apa yang telah dikerjakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong tersebut dapat dikatakan baik. Hasil pelaksanaan kerja pegawai juga di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dapat dikatakan baik tentunya apabila dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan pegawai itu sendiri maupun kepuasan bagi masyarakat. Target suatu pekerjaan secara non fisik dapat menimbulkan kepuasan bagi pegawai itu sendiri, dan terutama adalah kepuasan dari konsumen atau pengguna. Jika dari pegawai memiliki rasa puas dengan hasil pekerjaannya, maka pekerjaan dapat dikatakan baik. Demikian juga bila hasil kerja pegawai dapat memberikan kepuasan kepada publik, maka pekerjaan tersebut telah dilakukan secara baik.

Melihat dari permasalahan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong yang sebagian pegawai tidak menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, seperti adanya ketidak disiplin pegawai terhadap peraturan waktu jam kerja, pelimpahan tugas, kurangnya koordinasi atau komunikasi, kompetensi, sarana dan prasarana serta kesesuaian disiplin ilmu terhadap penempatan pegawai. Dari berbagai masalah tersebut

mengakibatkan sedikit atau banyaknya target kerja tidak dapat terealisasi dengan maksimal.

Untuk melihat sejauhmana kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, maka penulis berdasar pada Undang-undang no. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara serta pendapat yang dikemukakan oleh (Adisasmita, 2011) yang mengelompokkan indikator kinerja, yaitu: indikator *inputs* (masukan), *process* (proses), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *inpacts* (dampak)". Keenam indikator ini dapat dilihat pada skema gambar di bawah ini.



Gambar 2.2. Skema Kerangka Konseptual

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan saat ini juga berdasar pada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan informasi perbandingan dalam penelitian ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Tahun | Judul | Hasil Penelitian |
|----|-----------------|-------|--|--|
| 1 | Muh. Kadarisman | 2019 | Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Administrasi di Kota Depok. | Kinerja ASN di Kota Depok terbukti sudah cukup efektif sesuai perencanaan dan harapan publik. Adanya kerjasama yang baik dalam menyelesaikan beban tugas, dan pemanfaatan waktu secara optimal, sehingga dapat mencapai sasaran kerja individu dan tim sesuai perencanaan. Kegiatan tersebut, didukung sarana dan prasarana yang memadai, serta kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja. Rekomendasi: perlu dibuat time management yang lebih baik di Pemerintah Kota Depok berkaitan dengan pencapaian dan perwujudan visi, misi, tujuan, dan program kerja organisasi. |
| 2 | Lumentah, dkk | 2015 | Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa | Pegawai Negeri Sipil Evaluasi Kinerja Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Kantor Pusat Tompaso Minahasa cukup bagus baik dilihat dari aspek Produktifitas, Quality service, Responsiveness, Responsibility, dan Akuntabilitas. |

| | | | | |
|---|-------------------|------|--|--|
| 3 | Irma Erawati, dkk | 2017 | Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa | Kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa tergolong efektif berdasarkan aspek: 1) hasil kerja, dengan analisis data yang diperoleh yaitu 78,81 persen, 2) perilaku, dengan analisis data yang diperoleh yaitu 79,89 persen 3) atribut dan kompetensi dengan analisis data yang diperoleh yaitu 80,55 persen, 4) komperatif dengan analisis data yang di peroleh 81,01 persen. |
|---|-------------------|------|--|--|