

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam hal penyelenggaraan berwarga dan bernegara, instrumen pemerintahan tentunya harus memiliki beberapa unsur yang mendukung dalam penyelenggaraan tersebut, maka dalam tujuan untuk mewujudkan pelaksanaan berwarga dan bernegara dengan baik dan benar, dan sesuai dengan ekspektasi sebelumnya, maka diharuskan memiliki pegawai yang berkompeten pada bidang-bidangnya, selain itu diperlukan juga dukungan dari masyarakat untuk dapat mencapai tujuan negara, yang dimana sebelumnya telah tercantum pada undang-undang dasar.

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan berwarga dan bernegara tentunya diperlukan pihak yang mengurus urusan-urusan birokrasi, yang biasanya disebut Aparatur Sipil negara (ASN), dalam pengelolaan kegiatan Aparatur Sipil Negara tentunya diiringi dengan aturan-aturan yang harus dijalankan secara semestinya oleh para Aparatur Sipil Negara (ASN), hal tersebut ditujukan untuk membentuk Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. (Dikutip dari Undang Undang No. 5 Tahun 2014)

Disamping itu pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Sehingga hal tersebut melatar belakangi terbitnya Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (Dikutip dari Undang Undang No. 5 Tahun 2014)

Pegawai yang menangani urusan politik, kesejahteraan sosial, dan lain sebagainya dapat kita sebut dengan Pegawai Negeri Sipil, atau biasa kita Sebut PNS, dan sekarang menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. (Dikutip dari Undang Undang No. 5 Tahun 2014)

Dalam birokrasi, inovasi sangatlah diperlukan untuk menunjang keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan, inovasi merupakan sebuah perubahan untuk membawa ke perubahan yang lebih baik, dan dapat disampaikan pula, bahwa inovasi merupakan terobosan untuk menghasilkan *output dan outcome* yang lebih baik di kemudian hari.

Dalam penyelenggaraan birokrasi, kinerja dari Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri menjadi acuan dalam penilaian kesesuaian program yang telah disusun sebelumnya, untuk menjadikan negara lebih baik, dan mensejahterakan masyarakat, maka dari itu disusun peraturan dalam menentukan penilaian prestasi kinerja pada Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut merupakan sebuah inovasi untuk untuk memacu kinerja para pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai dan diharapkan, dan tentunya sesuai dengan program yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga program- program yang ada dapat terlaksana dengan baik, maka dengan adanya penilaian tersebut perlu memiliki payung hukum untuk melakukan penilaian secara sistematis.

Dalam rangka penyelenggaraan bermasyarakat dan bernegara yang baik dan benar, seluruh pegawai dituntut untuk bekerja dengan optimal, maka dari itu pemerintah menetapkan peraturan mengenai Penilaian Prestasi Kinerja Aparatur Sipil Negara, yang dimana hal tersebut merupakan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, peraturan ini dibuat karena peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dirasa kurang efektif dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Sementara itu, Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN.

Kemudian Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari peraturan tersebut telah ditetapkan bahwa penilaian pegawai didasarkan kepada bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen) Penilaian prestasi kerja ASN dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun. Kemudian dalam pelaksanaannya Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap ASN di lingkungan unit kerjanya. (Dikutip dari Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011)

Pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini lebih ditekankan kepada prestasi kerja yang berlandaskan kepada pasal 12 dan pasal 20 UU 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam RUU ASN dijelaskan terkait pembinaan prestasi ASN, pasal 20 menegaskan terkait dengan Kenaikan Pangkat dilakukan penilaian prestasi kerja. Pasal tersebut yang mendasari SKP dibuat sebagai pengganti DP3. Penilaian prestasi kerja ASN berdasarkan prinsip : Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, keterlibatan dalam penyusunan tersebut beraskan transparansi, jadi siapapun yang menilai maka akan memiliki jawaban yang sama, misal jika target kinerja pegawai yang ingin dicapai dalam satu tahun adalah 10, namun hanya tercapai 5, maka semua orang akan bisa menyimpulkan bahwa pegawai tersebut hanya bekerja 50%. (Dikutip dari http://bdkpalembang.kemenag.go.id/gusman_10-2/ diakses pada tanggal 30 September 2016 jam 20.00 WIB)

Berdasarkan peraturan yang terbaru, keseluruhan instrumen pemerintah diwajibkan untuk menjalankan aturan yang berlaku, yaitu Peraturan Pemerintah No.

46 Tahun 2011, yang dimana penilaian kinerja pegawai tersebut didasarkan atas Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP).

Dalam pelaksanaannya BNN Kab. Ciamis masih mengalami beberapa masalah yang dihadapi, diantaranya karena lembaga Badan Narkotika Nasional (BNN) masih sangat baru dalam pembentukannya, hal tersebut memicu masalah mengenai kurangnya sumber daya manusia (SDM), sarana pra sarana, sehingga dalam mencapai tujuannya masih terdapat beberapa hambatan, yaitu, timpang tindih mengenai penilaian yang dilakukan oleh atasan kepala Badan Narkotika Nasional (BNN) Kab. Ciamis, penilaian yang dilakukan berasal dari Pimpinan Daerah Kab. Ciamis, dan Pimpinan Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Jawa Barat, karena kepala Badan Narkotika Nasional (BNN) Kab. Ciamis, merupakan pegawai daerah yang dipekerjakan di instansi vertikal yaitu Lembaga (Badan Narkotika Nasional) BNN yang Pusatnya Mengacu Kepada Badan Narkotika Nasional, sehingga anggaran untuk operasional pun berasal dari pusat atau nasional.

Dalam pelaksanaannya, beban kerja yang telah ditentukan sebelumnya masih belum sesuai dengan implementasi sasaran kinerja pegawai, karena didalamnya masih terdapat beberapa pegawai yang kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan, sebagai contoh, pegawai yang dalam beban kerjanya terdapat penyuluhan kepada masyarakat, masih terdapat banyak waktu luang, karena penyuluhan tidak selalu dilakukan setiap hari.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti mengenai Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai dengan Penerapan Instrumen Sasaran Kinerja Pegawai

(SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) di BNN Kab. Ciamis, karena penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP), sangatlah penting untuk menunjang optimalisasi pencapaian tujuan sebuah lembaga, sehingga tujuan yang dicapai akan lebih baik lagi, sebab akar dari pencapaian tujuan adalah, kinerja pegawai yang baik dan benar, sehingga penulis ingin mengetahui mengenai proses Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai, dan apakah hal tersebut efektif dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai.

B. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis diharapkan dapat mengetahui mengenai Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis dengan Rumusan Masalah Sebagai Berikut:

1. Bagaimana Inovasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis ?
2. Bagaimana efektivitas dari Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana Inovasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja di Kantor BNN Kab. Ciamis dan mengetahui jenis inovasi apa yang diterapkan dalam penilaian kinerja oleh Kantor BNN Kab. Ciamis, kemudian untuk mengetahui bagaimana efektivitas dari Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis tersebut.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a) Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan terutama dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia.

b) Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap lembaga BNN Kab. Ciamis dalam hal manajemen sumber daya manusia dan evaluasi kinerja pegawai.

D. Landasan Teori

1. Konsep Inovasi

Inovasi merupakan sebuah aktivitas yang didalamnya memunculkan gagasan baru dalam pelaksanaan suatu hal maupun pengorganisasian, yang sebelumnya belum ada atau belum diterapkan, biasanya inovasi juga disebut sebagai terobosan, hal tersebut dikatakan karena inovasi merupakan jalan lain dalam memunculkan sebuah kebijakan atau hal lainnya yang berbeda dari hal sebelumnya.

Menurut Suryani (2008:304), Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Namun demikian, dalam konteks pemasaran dan konteks perilaku konsumen inovasi dikaitkan dengan produk atau

jasa yang sifatnya baru. Baru untuk merujuk pada produk yang memang benar-benar belum pernah ada sebelumnya di pasar dan baru dalam arti ada hal yang berbeda yang merupakan penyempurnaan atau perbaikan dari produk sebelumnya yang pernah ditemui konsumen di pasar.

Kata inovasi dapat diartikan sebagai “proses” atau “hasil” pengembangan dan atau pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses yang dapat memberikan nilai yang lebih berarti.

Menurut Rosenfeld dalam Sutarno (2012:132), inovasi adalah transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan sesuatu yang baru. Sedangkan menurut Mitra pada buku tersebut dan pada halaman yang sama, bahwa inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru.

Menurut Evert M. Rogers dalam Suwarno (2008:9) mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek / benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Namun menurut Vontana (2009:20), inovasi adalah kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna, komunitas, sosietas dan lingkungan.

Tidak jauh berbeda dengan inovasi organisasi menurut Sutarno (2012:134-135) yang didefinisikan sebagai cara-cara baru dalam pengaturan kerja, dan dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk memperbaiki atau mengubah suatu produk, proses atau jasa. Inovasi organisasi mendorong individu untuk berpikir secara mandiri dan kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk tantangan organisasi. Semua organisasi bisa berinovasi termasuk untuk organisasi perusahaan, rumah sakit, universitas, dan organisasi pemerintahan. Pentingnya nilai, pengetahuan dan pembelajaran dalam inovasi organisasi sangat penting.

Menurut Yogi dalam LAN (2007:115), inovasi biasanya erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Pengertian inovasi sendiri sangat beragam, dan dari banyak perspektif. Menurut Rogers dalam LAN(2007:115) menjelaskan bahwa inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan menurut Damanpour bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produk yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi.

Definisi inovasi menurut west dan far dalam Ancok, (2012:34) adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas. Sedangkan Inovasi menurut (Suryana, 2003) yaitu sebagai kemampuan untuk menerapkan

keaktivitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan.

a) Ciri, Jenis, dan Atribut Inovasi

a. Ciri Inovasi

Dalam sesuatu yang di perbaiki menjadi lebih baik atau dapat dikatakan sebagai terobosan dan dapat di sebut sebagai inovasi mempunyai haruslah memiliki empat ciri yaitu:

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu [inovasi](#) memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun keg-inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. (Dikutip dari https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/Bab%20II_11-51.pdf, diakses pada 14 Oktober 2016, pukul 21.55 WIB)

b. Jenis Inovasi

Dalam perjalanan perubahan suatu hal menjadi lebih baik dengan cara yang belum pernah dilakukan sebelumnya, atau dapat disebut sebagai inovasi tentunya memiliki beragam jenis, diantaranya jenis – jenis Inovasi tersebut disampaikan sebagai berikut.

1. Menurut Johne, (1999) dalam Ojasalo, (2008) membedakan tiga jenis inovasi, yaitu: Inovasi Produk, Proses Inovasi, dan Inovasi Pasar.
 - a. Inovasi produk memiliki makna paling jelas yaitu menghasilkan pendapatan.
 - b. Inovasi proses menyediakan sarana untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan untuk menghemat biaya.
 - c. Inovasi pasar memperhatikan peningkatan target pasar campuran (Mixed Target Market) dan bagaimana pasar yang dipilih adalah yang terbaik dilayani.
2. Inovasi organisasi berkaitan dengan desain format organisasi baru dan filosofi manajemen baru.
3. Inovasi perilaku berkaitan dengan aktivitas inovasi dari organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Meeus dan Edquist inovasi produk dibagi menjadi dua kategori, yaitu:
 - a. Barang baru: barang baru adalah inovasi produk material di sektor manufaktur
 - b. Layanan baru: Jasa yang tidak berwujud, sering dikonsumsi secara bersamaan untuk produksi mereka dan memuaskan kebutuhan non-fisik dari pengguna (Edquist, 2001)

4. Meeus dan Edquist juga membagi menjadi dua inovasi proses yaitu inovasi kategori teknologi dan organisasi :
 - a. Inovasi proses, yaitu teknologi yang mengubah cara produk untuk di produksi dengan memperkenalkan perubahan teknologi (Fisik peralatan, teknik, sistem)
 - b. Inovasi organisasi adalah inovasi yang dilakukan dalam struktur organisasi, strategi dan proses administrasi (Damanpour, 1987)
5. Inovasi inkremental (Incremental innovation) memanfaatkan potensi rancangan yang sudah ditetapkan, dan sering memperkuat dominasi kemampuan suatu perusahaan. Inovasi ini meningkatkan kapabilitas fungsional teknologi yang ada dengan cara perbaikan pada skala kecil dalam nilai tambah teknologi atau perbaikan pada skala kecil terhadap produk dan proses bisnis yang ada saat ini.
6. Inovasi Semiradikal/*generational* atau inovasi teknologi generasi mendatang yang mengarah pada penciptaan sistem baru tetapi tidak berbeda secara radikal.
7. Inovasi Radikal memperkenalkan konsep baru yang menyimpang secara signifikan dari praktek-praktek masa lalu.
8. Produk atau proses didasarkan pada seperangkat teknik berbeda atau prinsip-prinsip ilmiah dan sering membuka pasar baru, atau sebagai hasil produk atau jasa yang dihasilkan dari cara/metode yang baru.

c. Atribut Inovasi

Dengan merujuk pada pengertian-pengertian inovasi, sebuah inovasi tidak akan bisa berkembang dalam kondisi status quo. Inovasi mempunyai satu sifat

mendasar yaitu sifat kebaruan. Sifat kebaruan ini merupakan ciri dasar inovasi dalam menggantikan pengetahuan, cara, objek, teknologi atau penemuan yang lama, yang sudah tidak efektif dalam menyelesaikan suatu masalah atau menjawab suatu kebutuhan tertentu. Walaupun tidak ada satu kesepakatan definisi mengenai inovasi, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa inovasi mempunyai atribut. Atribut inovasi yang dimaksud menurut Rogers dalam Suwarno, (2008:16-18), antara lain sebagai berikut:

1. *Relative advantage* atau keuntungan relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. *Compatibility* atau kesesuaian

Inovasi juga mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

3. *Complexity* atau kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. *Triability* atau kemungkinan diterapkan

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. *Observability* atau kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Dengan atribut seperti itu, maka sebuah inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun demikian, inovasi mempunyai dimensi geografis yang menempatkannya baru pada suatu tempat, namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama dan biasa terjadi di tempat lain.

2. **Konsep Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

3. Konsep Evaluasi Kinerja

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting untuk menilai akuntabilitas seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan, akan tetapi meliputi apakah pekerjaan tersebut dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. (Dikutip dari Dr. Zaenuri Muchamad, M.Si. 2016. *Manajemen SDM di Pemerintahan.*)

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi

pelayanan publik. (Dikutip dari Dr. Zaenuri Muchamad, M.Si. 2016. *Manajemen SDM di Pemerintahan.*)

4. Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi, hal tersebut dilakukan untuk meneliti apakah ada kesesuaian antara input dengan output, hal tersebut juga dibutuhkan untuk menunjang keberlangsungan organisasi, dengan adanya penilaian kinerja, maka tujuan organisasi akan lebih sesuai dengan perencanaan sebelumnya dikarenakan kinerja yang sudah baik.

Menurut Soeprihanto (1988:7): Penilaian Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, “Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”. Kemungkinannya antara lain adalah :

1. Para atasan yang menilai bawahannya.
2. Bawahan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.
4. Penilaian pegawai sendiri.

5. Penilaian dengan multisumber, dan
6. Sumber-sumber dari luar.

Mangkuprawira dan Vitalaya (2007), juga menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja yang dilakukan dalam satu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai". Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : mmebutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Mathis dan Jackson, 2002)

Menurut Dessler (2007), penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

a) Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam keberlangsungan penilaian kinerja, tentunya hal tersebut harus memiliki tujuan, penilaian kinerja biasanya ditujukan untuk mengevaluasi kinerja dari pegawai, hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja para pegawai, sehingga tujuan yang telah ditentukan bersama-sama dapat tercapai.

Wibowo (2007), menyatakan, “Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus data diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur”

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Rivai (2006), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah :

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

5. Konsep Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai atau lebih sering dikenal sebagai SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN, hal tersebut merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja ASN yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Setiap SKP, kemudian Cara menentukan target kuantitas dalam pekerjaan yang tidak bisa diprediksi atau *output* nya dari orang lain adalah dengan cara mempertimbangkan jumlah output yang masuk pada tahun-tahun sebelumnya. (Dikutip dari <http://www.bkn.go.id/produk/skp> diakses pada 13 Oktober 2016 pukul 23.25 WIB)



Gambar 1.1

Proses Penyusunan SKP ASN

Sumber: <http://www.bkn.go.id/produk/skp>

6. Konsep Perilaku Kerja Pegawai (PKP)

Perilaku kerja pegawai atau sering disebut (PKP) adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kinerja pegawai tersebut meliputi aspek:

- a. orientasi pelayanan
- b. integritas
- c. komitmen
- d. disiplin
- e. kerja sama
- f. kepemimpinan.

Penilaian kepemimpinan sebagaimana tercantum diatas hanya dilakukan bagi ASN yang menduduki jabatan struktura (Dikutip dari Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 pada 13 Oktober pukul 23.34 WIB).

7. Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Sebagai Dasar Hukum Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai

Dengan di terbitkannya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP), pemerintah pusat menentukan dasar hukum untuk menertibkan bagaimana berjalannya SKP dan PKP tersebut. berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah pusat menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah ini menjadi dasar dan pedoman bagi Aparatur Sipil Negara untuk melaksanakan penilaian yang berdasarkan kepada SKP dan PKP.

Yang menjadi pertimbangan munculnya peraturan ini dikarenakan pemerintah pusat bertujuan untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja, serta penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan dibentuknya peraturan ini adalah untuk Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem

prestasi kerja. Hal tersebut tercantum dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Dalam menyusun dan melaksanakan SKP setiap ASN wajib mengikuti pedoman yang telah ditentukan oleh pemerintah pusat sebagaimana tertuang pada pasal 5. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai, Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final, dan apabila Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan. Bagi ASN yang tidak menyusun SKP, akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.(Dikutip dari PP No. 46 tahun 2011 pada 14 Mei 2017)

Sementara untuk penilaian PKP dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Dan Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi adalah 100 (seratus). (Dikutip dari PP No. 46 tahun 2011 pada 14 Mei 2017)

**8. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013
Sebagai Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun
2011**

Dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 disusun pula Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 untuk mempermudah pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011. Secara garis besar, Perka BKN ini berisi petunjuk yang lebih teknis untuk melaksanakan penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP.

Pada Perka BKN ini dijelaskan mengenai tata acara penyusunan SKP dan PKP dengan lebih detail, sebagai contoh berikut adalah isi dari Perka BKN No. 1 Tahun 2011.

- a. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Jelas
Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas
 - 2) Dapat diukur
Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lainlain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain.
 - 3) Relevan
Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4) Dapat dicapai

Kegiatan yang ditakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS.

5) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya

- b. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam stmktur organisasi dan tata kerja (SOTK). Formulir SKP dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-a yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
- c. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.
- d. Dalam hal sKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final. Formulir SKP dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-b yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
- e. SKP ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
- f. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

- g. PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Di dalam Perka sendiri di singgung mengenai unsur unsur SKP, seperti dalam hal berikut.

Kegiatan Tugas Jabatan adalah Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada penetapan Kinerja/RKT, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil secara nyata dan terukur. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hierarki. (Dikutip dari Perka BKN No. 1 Tahun 2013 pada 14 Mei 2017)

Angka Kredit adalah Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai. Oleh sebab itu pejabat fungsional tertentu harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun.

Misalnya: Seorang PNS yang menduduki jabatan fungsional Perancang Peraturan perundang-undangan jenjang Pertama TMT 1 Oktober 2014 dengan pangkat Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b. Apabila yang bersangkutan merencanakan kenaikan pangkatnya menjadi Penata golongan ruang III/c pada 1 Oktober 2018 maka yang bersangkutan harus menargetkan angka kreditnya paling kurang sebanyak 50 (lima puluh) dalam jangka waktu 4 (empat) tahun. Dengan demikian, setiap tahunnya yang bersangkutan harus memiliki target 12,5 (dua

belas koma lima) angka kredit atau lebih. Apabila yang bersangkutan merencanakan kenaikan pangkatnya menjadi penata golongan ruang III/c kurang dari 4 (empat) tahun sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, maka yang bersangkutan harus menargetkan angka kreditnya sebanyak 50 (lima puluh) dibagi jangka waktu yang direncanakan. (Dikutip dari Perka BKN No. 1 Tahun 2013 pada 14 Mei 2017)

Sementara target yang tercantum pada SKP adalah Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Dalam menetapkan target meliputi aspek sebagai berikut:

1. Kuantitas (Target Output) Dalam menentukan Target Output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
2. Kualitas (Target Kualitas) Dalam menetapkan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
3. Waktu (Target Waktu) Dalam menetapkan Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.
4. Biaya (Target Biaya) Dalam menetapkan Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain.

Sementara untuk PKP sendiri, Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Kriteria Penilaian Perilaku Kerja PNS dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-f yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun. Kemudian Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya. Lalu Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur SKP dan unsur perilaku kerja dengan menggunakan formulir yang dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-g yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Di dalam penilaian PKP terdapat beberapa pengecualian dalam hal penilaian PKP dan pengecualian tersebut dapat berlaku kepada PNS yang digolongkan sebagai berikut.

1. PNS Yang Melaksanakan Tugas Belajar PNS yang melaksanakan tugas belajar di dalam maupun di luar negeri tidak wajib menyusun SKP pada awal tahun. Penilaian prestasi kerja pada akhir tahun dinilai dari prestasi akademik dan unsur perilaku kerja, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-g yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

2. PNS yang Diperbantukan/Dipekerjakan pada Negara Sahabat, Lembaga Internasional, Organisasi Profesi, dan Badan-Badan Swasta yang Ditentukan oleh Pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah baik di dalam mau.pun di luar negeri dilakukan oleh pimpinan instansi induknya atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan bahan yang diperoleh dari instansi tempat yang bersangkutan bekerja. PNS yang dipekerjakan, diperbantukan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dan dibebaskan dari jabatan organiknya tidak wajib menyusun SKP pada awal tahun. Penilaian prestasi kerja pada akhir tahun hanya dinilai dari unsur perilaku kerja, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-h yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini .

9. Konsep Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata dasar efektif. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil. Jadi, efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi

lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya (Siagian, 2001: 24).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat dicapai, semakin efektif pula kegiatan tersebut, sehingga kata efektivitas dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Media pembelajaran bisa dikatakan efektif ketika memenuhi kriteria, diantaranya mampu memberikan pengaruh, perubahan atau dapat membawa hasil. Ketika kita merumuskan tujuan instruksional, maka efektivitas dapat dilihat dari seberapa jauh tujuan itu tercapai. Semakin banyak tujuan tercapai, maka semakin efektif pula media pembelajaran tersebut.

Menurut Sondang dalam Othenk (2008: 4), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Abdurahmat dalam Othenk (2008: 7), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta

merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai.

Aspek-aspek efektivitas berdasarkan pendapat Muasaroh (2010: 13), efektivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas suatu program dapat dilihat dari aspek-aspek antara lain: (1) Aspek tugas atau fungsi, yaitu lembaga dikatakan efektivitas jika melaksanakan tugas atau fungsinya, begitu juga suatu program pembelajaran akan efektif jika tugas dan fungsinya dapat dilaksanakan dengan baik dan peserta didik belajar dengan baik; (2) Aspek rencana atau program, yang dimaksud dengan rencana atau program disini adalah rencana pembelajaran yang terprogram, jika seluruh rencana dapat dilaksanakan maka rencana atau program dikatakan efektif; (3) Aspek ketentuan dan peraturan, efektivitas suatu program juga dapat dilihat dari berfungsi atau tidaknya aturan yang telah dibuat dalam rangka menjaga berlangsungnya proses kegiatannya. Aspek ini mencakup aturan-aturan baik yang berhubungan dengan guru maupun yang berhubungan dengan peserta didik, jika aturan ini dilaksanakan dengan baik berarti ketentuan atau aturan telah berlaku secara efektif; dan (4) Aspek tujuan atau kondisi ideal, suatu program kegiatan dikatakan efektif dari sudut hasil jika tujuan atau kondisi ideal program tersebut dapat dicapai. Penilaian aspek ini dapat dilihat dari prestasi yang dicapai oleh peserta didik.

Menurut pendapat Mahmudi dalam bukunya Manajemen Kinerja Sektor Publik mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:

“Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”(Mahmudi, 2005:92).

Efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 mengenai hubungan arti efektivitas di bawah ini.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Outcome}}{\text{Output}}$$

Gambar 1.2

Hubungan Efektivitas

Sumber: Mahmudi, 2005:92

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki. Pandangan yang sama menurut pendapat Peter F. Drucker yang dikutip H.A.S. Moenir dalam bukunya Manajemen Umum di Indonesia yang mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan”(Moenir, 2006:166). Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Kata efektif sering

dicampuradukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan kesesuaian antara perencanaan dengan tujuan dengan melewati proses yang sudah ditentukan. Apakah tujuan yang sudah dicapai dapat berguna untuk organisasi tersebut atau tidak, karena efektivitas tersebut sangat berdampak bagi organisasi dalam menentukan tujuan selanjutnya.

10. Ukuran Efektivitas

Menurut Sharma dalam Tangkilisan, (2005: 64) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi antara lain:

1. Produktivitas organisasi atau output.
2. Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.
3. Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Cara terbaik didalam meneliti efektivitas ini ialah dengan cara memperhatikan secara serempak atau bersamaan tiga buah konsep yang saling berhubungan, diantaranya adalah :

1. Paham mengenai optimisme tujuan
2. Perspektif sistematika
3. Tekanan pada sistem perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Sedangkan Steers dalam Tangkilisan (2005:64) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:

1. Produktivitas
2. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlaba
5. Pencarian sumber daya.

Gibson dalam Tangkilisan (2005:65) mengatakan hal yang berbeda bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur melalui :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
4. Perencanaan yang matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Menurut Campbell & Campbell (dalam, 2016:15)) Pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah:

1. Keberhasilan program

Keberhasilan program merupakan tingkat keberhasilan program penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat di instansi BNN Kabupaten Ciamis.

2. Keberhasilan sasaran

Keberhasilan sasaran adalah lanjutan dari keberhasilan program. Keberhasilan sasaran lebih melihat dari faktor target dan dampak terhadap prestasi kerja pegawai dari penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP.

3. Kepuasan terhadap program

Kepuasan terhadap program merupakan hasil penilaian dari berjalannya program yang telah direncanakan dalam hal ini adalah program penilaian kinerja yang menggunakan inovasi berbasis SKP dan PKP.

4. Tingkat input dan output

Tingkat input (masukan) dan output (keluaran) sangat mempengaruhi tingkat keefektivitasan dari penilaian kinerja di BNN Kabupaten Ciamis, yang dimaksud input dalam penelitian ini dapat dilihat dari sumber daya manusia (SDM), sarana pra sarana, sedangkan output yang dimaksud dalam penelitian ini adalah capaian kinerja dari pegawai BNN Kabupaten Ciamis.

5. Pencapaian tujuan menyeluruh

Indikator terakhir untuk mengukur tingkat efektivitas pada penelitian kali ini adalah pencapaian tujuan menyeluruh. Pencapaian tujuan menyeluruh adalah keseluruhan dari target program dan sasaran yang telah dicapai dan dipadukan dengan capaian kinerja pegawai BNN Kabupaten Ciamis.

E. Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi konsep dari inovasi penilaian kinerja, sehingga definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Inovasi adalah sebuah terobosan yang sebelumnya belum dilakukan sehingga timbul cara baru dalam melakukan suatu hal, sehingga inovasi dimaksudkan

untuk mencapai sebuah tujuan menggunakan cara yang lebih baru yang sebelumnya belum dilakukan.

2. Penilaian Kinerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk menilai kinerja dari seorang pegawai, hal tersebut dimaksudkan untuk memantau kinerja dari seorang pegawai tersebut, yang hasilnya ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

F. Definisi Operasional

Definisi operasional berisikan indikator dari suatu variabel yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data secara relevan untuk variabel tersebut. Maka dalam rangka menjelaskan permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini, definisi operasional dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi Penilaian Kinerja

Dalam variabel Inovasi Penilaian Kinerja, penulis merujuk kepada kajian teori antara Inovasi, dan Penilaian kinerja, sehingga munculah pengertian bahwa Inovasi Penilaian Kinerja adalah Sebuah gagasan baru dalam hal sistem penilaian kinerja pegawai, inovasi tersebut merupakan perubahan daripada sistem penilaian kinerja yang terdahulu, karena dirasa sistem penilaian kinerja yang terdahulu dirasa membutuhkan pembaruan untuk menilai kinerja pegawai, dalam penelitian ini acuan daripada inovasi penilaian kinerja tersebut, tertuju pada Peraturan Pemerintahan No. 46 Tahun 2011.

Atribut inovasi yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai indikator, antara lain sebagai berikut:

1. *Relative advantage* atau keuntungan relatif
2. *Compatibility* atau kesesuaian
3. *Complexity* atau kerumitan
4. *Triability* atau kemungkinan dicoba
5. *Observability* atau kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

2. Efektivitas Inovasi Penilaian Kinerja

Dalam menjalankan inovasi tersebut tentunya terdapat beberapa prosedur yang harus dijalankan, dan kemudian apabila inovasi tersebut dijalankan tentunya harus mengacu kepada target dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mengetahui hal itu tentunya diperlukan pengamatan untuk mengetahui bahwa inovasi tersebut berjalan secara efektif atau tidak, untuk menganalisa mengenai efektivitas penilaian kinerja yang di aplikasikan di Kantor BNN Kab. Ciamis ini, pengukuran efektivitas secara umum dan yang menjadi tolak ukur dalam penelitian ini adalah:

1. Keberhasilan program
2. Keberhasilan sasaran
3. Kepuasan terhadap program
4. Tingkat input dan output
5. Pencapaian tujuan menyeluruh

G. Metode Penelitian

Metode ialah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Sedangkan metodologi ialah proses, prinsip, dan prosedur yang digunakan untuk mendekati suatu masalah dan mencari jawaban (Salim, 2006: 11). Jadi, metodologi penelitian ialah suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan yang terdapat dalam penelitian (Suswandi, 2008: 23).

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2012: 6). Penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Data penelitian diperoleh secara langsung dari lapangan, dan bukan dari laboratorium atau penelitian yang terkontrol;
2. Penggalan data dilakukan secara alamiah, melakukan kunjungan pada situasi-situasi alamiah subyek; dan
3. Untuk memperoleh makna baru dalam bentuk kategori-kategori jawaban, peneliti wajib mengembangkan situasi dialogis sebagai situasi ilmiah (Salim, 2006: 4).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Wawancara

Karena dalam penelitian kualitatif lebih berupa kata-kata, maka wawancara menjadi perangkat yang penting (Salim, 2006: 16). Wawancara adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai konsep penelitian (atau yang terkait dengannya) terhadap individu manusia yang menjadi unit analisa penelitian ataupun terhadap individu manusia yang dianggap memiliki data mengenai unit analisa penelitian (Rahmawati, 2010: 33).

b) Dokumentasi

Dokumen merupakan sebuah data tertulis maupun yang telah di cetak, baik itu pun foto, atau pun video, dalam penelitian kali ini dokumen diperlukan sebagai sumber data empirik mengenai apa yang telah terjadi dalam implementasi inovasi penilaian kinerja.

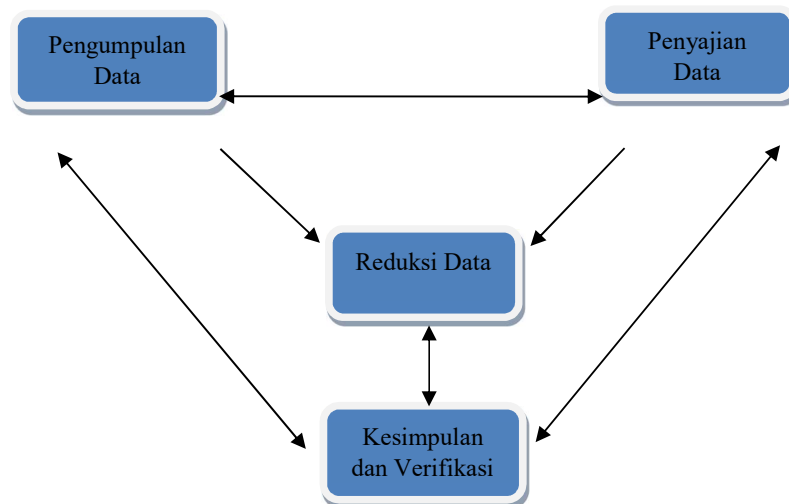
Menurut Moleong (2012: 217-219) ada dua jenis dokumen, yaitu: *Pertama*, dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaannya. Maksud pengumpulan dokumen pribadi adalah untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor di sekitar subyek penelitian. Dokumen pribadi berupa buku harian, surat pribadi, dan otobiografi.

Kedua, dokumen resmi. Dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, risala atau

laporan rapat, keputusan pemimpin kantor, instruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, bulletin, pernyataan, dan berita yang disiarkan kepada media massa. (Dikutip dari Sakir, Skripsi S1, 2010)

H. Teknik Analisa Data

Menurut Bogdan dan Biklen (1992, dalam Moleong, 2012: 248) analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan berkerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi suatu yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Penelitian yang kaya data tidak akan berarti sama sekali jika data tersebut tidak dirangkai dalam struktur makna yang logis (Agus Salim, 2006: 20).



Sumber: diadopsi dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman
(1992, dalam Agus Salim, 2006: 22)

Proses-proses analisa data kualitatif tersebut dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, yaitu pencarian data penelitian di lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan metode yang telah ditentukan.
2. Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi.
3. Penyajian data (*data display*), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*).
Dari proses pengumpulan data, peneliti mencari makna dari setiap gejala yang diperoleh di lapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas, dan proposisi. Jika penelitian masih berlangsung, maka setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus-menerus diverifikasi hingga benar-benar diperoleh kesimpulan yang valid.