

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG KINERJA PEGAWAI

DI KANTOR DESA DAN PELAYANAN PUBLIK

A. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja (*job performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 ataupun etika. Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya. Menurut Simamora kinerja adalah acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan¹. kinerja juga merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.²

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dikatakan bahwa kinerja berarti: (1) suatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; dan (3) kemampuan kerja. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari dimensi yang berbeda.

¹Henry, Simamora, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta, hlm.327

²Robbins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Prindo: Jakarta

Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang menurut ukuran tertentu, dalam kurun waktu tertentu untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pada dasarnya dalam setiap organisasi di kenal ada 3 (tiga) macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi merupakan kinerja yang ditunjukkan oleh organisasi, kinerja proses adalah kinerja yang di tunjukan oleh proses yang terjadi dalam organisasi, sedangkan kinerja pegawai adalah kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai atau sekelompok pegawai. Hubungan ketiga kinerja ini sangat erat, karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja proses dan kinerja proses sangat tergantung pada kinerja pegawai. Menurut Shadly, Kinerja menunjukkan tercapainya suatu tujuan. Suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya dengan ukuran-ukuran yang mendekati kepastian.³ Sedangkan pengertian kinerja Pemerintah Daerah menurut Mohamad Mahsun yaitu :⁴

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Dari pendapat yang dikemukakan para ahli tentang kinerja, maka diperoleh gambaran bahwa suatu pekerjaan itu dikatakan efektif, jika proses yang dilakukan sesuai dengan hasil yang diinginkan. Pekerjaan yang cenderung banyak menggunakan biaya dan waktu dan hasilnya kurang optimal

³Shadily Hasan. 1980. *Ensiklopedia Bahasa Indonesia*. IchtiarBaru-Van Hoevedan Elsevier Publishing Projects, hlm. 183

⁴Mahsun, M., (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, hlm.25

tidak dapat dikatakan sebagai suatu pekerjaan yang efektif.

Amitai Etzioni menyatakan bahwa :⁵

“Organisasi dibentuk agar menjadi unit sosial yang efektif dan efisien. Kinerja organisasi diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit keseluruhan”.

Dari konsep-konsep yang dikemukakan di atas, maka dapat diperoleh pengertian bahwa kinerja adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau institusi.

Kata Kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini disajikan beberapa diantaranya:

1. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
2. Kinerja adalah Keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Kinerja adalah pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang.
4. Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Ruky (2001) ada dua komponen penting yang dikandung dalam kinerja yaitu:⁶

1. Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk

⁵Amitai Etzioni, 1985, *Organisasi-Organisasi Modern*, UI Press, Jakarta, hlm.3

⁶

mengidentifikasi tingkat kinerjanya.

2. Produktifitas: kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*).

Salah satu kunci sukses dalam implementasi manajemen strategis adalah menyiapkan pengukuran kinerja (*performance measurement*). Hal ini menjadi niscaya mengingat pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategis yang dimulai dari penyusunan rencana strategis, pengukuran kinerja (penetapan indikator), implementasi, dan evaluasi kinerja.

Berdasarkan pengertian kinerja yang dipaparkan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tingkat pencapaian dalam pelaksanaan kegiatan atau program yang memiliki tujuan untuk mewujudkan sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi baik itu organisasi sektor publik maupun organisasi sektor privat.

B. Indikator Kinerja

Dalam merumuskan beberapa Indikator Kinerja dalam Penelitian ini didasarkan atas beberapa teori-teori yang ada. Berdasarkan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2003:147-148) bahwa arti *performance* atau kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut:⁷

“*performance*” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”

⁷Sedarmayanti, 2003. *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Resriikiirisasi dan Pemberdayaan*, Ed /, Bandung MandarMaju, him. 147-148

Sedangkan menurut Bernardian & Russel kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.⁸ Selanjutnya menurut Hasibuan, kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa gabungan dari tiga faktor penting yaitu; kecakapan, usaha, dan kesempatan.⁹

Menurut Mahmudi mengatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰ Sedangkan Mahsun mengemukakan bahwa jenis indikator kinerja pemerintah daerah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.¹¹

Berikut adalah penjelasan dari teori indikator kinerja yang disampaikan oleh Mahsun. Penjelasan dari jenis-jenis diatas adalah sebagai berikut:

1. Indikator masukan (*Input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Misalnya : a. Jumlah dana yang dibutuhkan; b. Jumlah pegawai yang dibutuhkan; c. Jumlah infrastruktur yang ada; serta d. Jumlah waktu yang digunakan

⁸*Ibid*, hlm. 148

⁹Malayu S.P Hasibuan. 1999. "*Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*", Buku I Jakarta : CV. Haji Masagung, hlm.75

¹⁰Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, hlm. 103

¹¹Mahsun, M., 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, hlm.77

2. Indikator proses (*Process*). Dalam indikator ini, organisasi/instansi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi/ instansi. Misalnya : Ketaatan Pada Peraturan Perundang-Undangan.
3. Indikator keluaran (*Output*), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau non-fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Misalnya : Jumlah produk atau jasa yang dihasilkan, serta ketepatan dalam memproduksi barang atau jasa.
4. Indikator hasil (*Outcomes*), segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator ini, organisasi/instansi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak. Misalnya : a. Tingkat kualitas produk atau jasa yang dihasilkan; b. Produktivitas para karyawan atau pegawai.
5. Indikator manfaat (*Benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Misalnya : a. Tingkat kepuasan masyarakat; b. Tingkat partisipasi masyarakat.

6. Indikator dampak (*Impact*), pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative

Pendapat lain mengenai indikator-indikator yang harus diperhatikan dalam rangka pengukuran kinerja pelayanan dapat diketahui dari pendapat yang dikemukakan oleh Lenville yang mengusulkan bahwa paling tidak ada tiga konsep yang dapat digunakan sebagai indikator kinerja organisasi pemerintah yaitu; *responsibility* (responsibilitas), *responsiveness* (responsif) dan *accountability* (akuntabilitas).¹²

Senada dengan pendapat di atas, Dwiyanto mengatakan bahwa :¹³

“dalam mengukur kinerja organisasi pemerintah (*birokrasi publik*) disesuaikan dengan tugas dan fungsi yang dijalankan. Selanjutnya dikatakan bahwa indikator kinerja yang komprehensif karena mencakup dimensi-dimensi: kualitas layanan, produktivitas, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.”

Sedangkan menurut Schuler & Dowling :¹⁴

“kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang (9) kemampuan supervisi dan teknik”

Lebih lanjut Schuler dan Dowling menjelaskan indikator pengukuran diatas tergolong penilaian umum yang dapat digunakan kepada setiap pegawai kecuali kemampuan melakukan supervisi. Surya Dharma menyebutkan indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja pegawai adalah (1) pemahaman pengetahuan, (2) keahlian, (3) kepegawaian,

¹²Agus, Dwiyanto. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. UGM Press. Yogyakarta, hlm.50

¹³*Ibid*

¹⁴Keban, Yeremias T. 2000. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori dan Js*. Yogyakarta : Gava Media, hlm. 195

(4) perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik.¹⁵ Neal dalam Mangkunegara (2006) terdapat beberapa aspek kinerja yang dapat diukur yaitu :¹⁶

1. Akurasi (Pemenuhan standar akurasi)
2. Prestasi (Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas)
3. Administrasi (Menunjukkan efektivitas administratif)
4. Analitis (Analisa secara efektif)
5. Komunikasi (Berkomunikasi dengan pihak lain)
6. Kompetensi (Menunjukkan kemampuan dan kualitas)
7. Kerjasama (Bekerjasama dengan orang lain)
8. Kreativitas (Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif)
9. Pengambilan Keputusan (Pengambilan keputusan dan pemberian solusi)
10. Pendelegasian (Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain)
11. Dapat diandalkan (Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya)
12. Improvisasi (Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik)
13. Inisiatif (Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru)
14. Inovasi (Pengenalan metode dan prosedur baru)
15. Keahlian Interpersonal (Hubungan manusiawi)

¹⁵Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Jakarta, hlm. 101

¹⁶Prabu, Mangkunegara Anwar. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta : Eresco

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Gibson menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:¹⁷

1. Faktor individu, meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis, terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi meliputi, Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Kinerja seorang pegawai akan baik apabila:¹⁸

1. Mempunyai keahlian yang tinggi.
2. Kesiapan untuk bekerja.
3. Lingkungan kerja yang mendukung.
4. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Menurut Usman Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:¹⁹

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluhan.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluhan dan kontribusi.
3. Supervisi, meliputi saran, arahan, dan perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya dan diandalkan dan ketepatan waktu.

¹⁷Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga, hlm. 164

¹⁸Suyadi Prawirosentono, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE, hlm.

¹⁹Husaini Usman, 2009, *Motivasi Dalam Bekerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, hlm. 458

5. Konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Sementara menurut Timple faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal.²⁰ Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan pada tindakan. Seorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, orang tersebut tentunya akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

Lebih lanjut Sedarmayanti mengatakan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin

²⁰Prabu, Mangkunegara Anwar. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama, hlm. 15

kerja, dan etika kerja), Pendidikan, Keterampilan, Manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan sosial, Iklim kerja, Sarana dan prasarana, Teknologi, dan Kesempatan berprestasi.²¹

Lebih lanjut Sedarmayanti mengatakan, instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :²²

1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk pengetahuan, inisiatif, komunikasi, kerja sama, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Attwood Margaret & Stuart Dimmock Definisi kata “*to appraise*” (menilai) adalah: “menetapkan harga untuk” atau “menilai suatu

²¹Sedarmayanti, 2003. *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan, Ed 1*, Bandung : Mandar Maju

²²*Ibid*, hlm. 377

benda”. Jika menggunakan istilah “Penilaian Kinerja”, berarti kita terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatkannya.²³

Menurut Dessler, Gary Sedarmayanti mengungkapkan penilaian kinerja adalah prosedur apa saja yang meliputi :²⁴

1. Penetapan standar kinerja
2. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar.
3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja lebih giat.

Menurut Dimmock mengungkapkan tujuan penilaian kinerja yaitu :²⁵

1. Membantu meningkatkan kinerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
6. Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka
7. Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karir
8. Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji
9. Mendorong pimpinan untuk berfikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

²³*Ibid*, him.260

²⁴*Ibid*

²⁵*Ibid*, hlm.263

Menurut Cascio terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu:²⁶

1. Penilai (*Supervisor*), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara obyektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.
2. Keterkaitan (*Relevance*), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan pekerjaan.
3. Kepekaan (*Sensitivity*), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kekaryawanan.
4. Keterandalan (*Reliability*), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan
5. Kepraktisan (*Practicality*), mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya
6. Dapat diterima (*Acceptability*), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja

²⁶Suwatno. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, hlm. 198-199

karyawan yang dikemukakan oleh Bernardian & Russell :²⁷

1. *Quantity of work* (Kuantitas Pekerjaan) : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* (Kualitas pekerjaan) : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Terhadap Pekerjaan) : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (Kreativitas) : keaslian gagasan-gagasanyang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (Kerjasama) : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (Keteguhan dalam bekerja) : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (Inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung-jawabnya.
8. *Personal Qualities* (Kualitas Pribadi) : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Berikut ini manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti adalah :²⁸

1. Perbaikan kinerja,
2. Penyesuaian kompensasi,

²⁷Gomes, Faustino C. 2005. *Manajemen Sumber Daya Marmisia*. Yogyakarta : CV Andi, hlm. 142

²⁸Sedarmayanti, 2003. *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Memhangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restruktiirisasi dan Pemberdayaan*, Ed J, Bandung : MandarMaju, hlm.65

3. Keputusan penempatan,
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan,
5. Perencanaan dan pengembangan karir,
6. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan,
7. Kesempatan kerja yang sama,
8. Tantangan dari luar,
9. Umpan balik terhadap sumber daya manusia.

Berdasarkan paparan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam pelaksanaan kegiatan atau program yang memiliki tujuan untuk mewujudkan sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi baik itu organisasi sektor publik maupun organisasi sektor privat. Untuk mencapai kinerja yang baik harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti tingkat kedisiplinan, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja serta faktor-faktor yang lain. Sehingga dari faktor-faktor tersebut kita dapat menilai seberapa besar dan bagaimana kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

E. Pelayanan Publik

Pelayanan menurut Kotler adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.²⁹ Sedangkan Lukman berpendapat bahwa pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin

²⁹*Sinambela, Lijan Poltak. 2006. Reformasi Pelayanan Publik. Jakarta: Bumi Aksara, hlm.4*

secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.³⁰ Pendapat lain mengenai pelayanan dikemukakan oleh Granross:³¹

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”.

Pelayanan berkaitan erat dengan masyarakat, sehingga pelayanan lebih dikenal dengan istilah Pelayanan Publik. Publik berasal dari bahasa Inggris *Public* yang berarti masyarakat, umum dan negara. Kata publik dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai umum, orang banyak dan ramai.

Pelayanan publik menurut Sinambela adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara Negara.³² Pendapat lain mengenai pelayanan umum dikemukakan oleh Moenir, adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material, melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.³³

Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia Diatur dalam Beberapa Peraturan berikut:

1. Kepmen PAN No.90 / MENPAN /1989 tentang Delapan Program Strategis Pemicu Pendayagunaan Adm. Negara. Diantara 8 program

³⁰*Ibid*

³¹Ratminto dan Winarsih, S. A. 2006. *Manajemen Pelayanan* Edisi kedua. Yogyakarta. PT. Pustaka Pelajar, hlm.3

³²Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: BumiAksara, hlm.5

³³H. A. S. Moenir. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumiaksara, hlm.26

strategis tersebut salah satunya adalah tentang penyederhanaan pelayanan publik.

2. Kepmen PAN No. 1 / 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Yang antara lain mengatur tentang azas pelayanan umum, tata laksana pelayanan umum, biaya pelayanan umum, dan penyelesaian persoalan dan sengketa.
3. Inpres No. 1 / 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat. Inpres RI kepada MENPAN untuk mengambil langkah-langkah yang terkoordinasi dengan departemen/ instansi pemerintah di pusat dan daerah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat baik yang menyangkut penyelenggaraan pelayanan pemerintah, pembangunan maupun kemasyarakatan.
4. Kepmen PAN No. 06 / 1995 tentang Pedoman Penganugerahan Penghargaan Abdisatyabakti bagi unit kerja / Kantor Pelayanan Percontohan.
5. Instruksi Mendagri No. 20 / 1999. Gubernur KDH TK I dan Bupati / Walikota madya KDH TK II di seluruh Indonesia diinstruksikan untuk :
 - (a). mengambil langkah-langkah penyederhanaan perijinan beserta pelaksanaannya;
 - (b). memberikan kemudahan bagi masyarakat yang melakukan kegiatan di bidang usaha; dan
 - (c). menyusun buku petunjuk pelayanan perijinan di daerah.
6. SE Dirjen PUOD No. 503/125 / PUOD tanggal 16 Januari 1996, Kepada

seluruh Pemda TK II untuk membentuk unit pelayanan terpadu pola satu atap secara bertahap, yang operasionalnya dituangkan dalam Keputusan Bupati / Walikota madya KDH TK II.

7. SE Mendagri No. 100/757/OTDA tanggal 8 Juli 2002, tentang Pelaksanaan kewenangan wajib dan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
8. Kep. MENPAN No. 63/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan.
9. Kep.MENPAN No. 25/2004 tentang Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan.
10. Kep. MENPAN No. 26/2004 tentang Penanganan Pengaduan Masyarakat.
11. Kep. MENPAN No. 119/2004 tentang Pemberian Tanda Penghargaan “Citra Pelayanan Prima”. Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintahan no. 63/KEP/M.PAN/2003 tanggal 10 Juli 2003, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan Kep.MENPAN No. 63/2003 penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi azas-azas sebagai berikut:

1. Transparansi; bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang memerlukan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. Akuntabilitas; dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Kondisional; sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berprinsip pada efisiensi dan efektifitas.
4. Partisipatif; mendorong peran serta masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. Kesamaan hak ; tidak deskriminatif, dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban; pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

F. Prinsip Pelayanan Publik

Sesuai Kep. MENPAN No. 63/2003 prinsip penyelenggaraan pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Kesederhanaan; prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan; mencakup kejelasan dalam hal: (1) persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; (2) unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; (3) rincian biaya pelayanan publik dan tatacara pembayaran.
3. Kepastian waktu; pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
4. Akurasi; produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
5. Keamanan; proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggung jawab; pimpinan penyelenggara pelayanan publik / pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana; tersedianya sarana prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk sarana telematika.
8. Kemudahan akses; tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan memanfaatkan teknologi telematika.
9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan; pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta ikhlas dalam memberi pelayanan.
10. Kenyamanan; lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, serta disediakan fasilitas pendukung seperti tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dll.

G. Standar Pelayanan Publik

Merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan; sekurang-kurangnya meliputi:

1. Prosedur pelayanan; yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu penyelesaian; yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan, termasuk pengaduan.

3. Biaya pelayanan; termasuk rincian tarif yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk pelayanan; hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan prasarana; penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan; harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan.