

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014. PP 46 tahun 2011 bertujuan agar penilaian melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Tujuan peraturan baru tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun instansi, namun sampai saat ini belum berjalan sesuai harapan. Terdapat beberapa masalah, salah satunya masih banyak pegawai yang belum mengerti mekanisme peraturan baru yang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP), sehingga mereka belum bisa mengaplikasikan peraturan ini dengan baik.

Dalam menghadapi perkembangan global, Pemerintah dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkompeten, profesional dan berintegritas agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Setiap Instansi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah menilai kinerja pegawai. Evaluasi kinerja merupakan bagian esensial dari manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme pegawai serta seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga pegawai dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

¹Wirawan. *EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA:Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat. 2009.

Dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS.

SKP merupakan salah satu dari dua unsur penilaian prestasi kerja yang diatur dalam PP 46 tahun 2011, unsur lainnya adalah Perilaku kerja yang berupa penilaian atas tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau sikap untuk tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. PP 46 tahun 2011 mensyaratkan bahwa setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Sementara untuk penilaian perilaku kerja terlihat masih bersifat subyektif seperti DP3. Dalam Penilaian Prestasi Kerja, kedua unsur diprosentasekan dengan 60% SKP dan 40% untuk Perilaku kerja. Memperhatikan uraian 6 subunsur dalam unsur penilaian perilaku kerja yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan yang masih bersifat kualitatif dan subyektif.²

Sasaran kinerja pegawai merupakan kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai oleh seorang pegawai PNS dalam kurun waktu tertentu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, yang disusun dan disepakati bersama antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Nyata dan dapat diukur

² PP no 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil

artinya kegiatan yang realistis dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dihitung dalam satuan angka, seperti jumlah, persentase dan lamanya waktu. Dalam menetapkan SKP, pejabat penilai harus mempertimbangkan usul bawahan dan waktu penyelesaian beban kerja unit organisasi.

Kegiatan tugas jabatan adalah kegiatan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan, sedangkan target adalah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Kegiatan tugas jabatan dan target tersebut harus merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja dimana PNS bertugas. Artinya Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yang dijabarkan menjadi Rencana Strategis (Renstra), dan kemudian menjadi Rencana Kerja Tahunan(RKT) Unit Organisasi, maka RKT itu kemudian harus dijabarkan menjadi rencana kerja tahunan pegawai secara individu yang disebut dengan Sasaran Kerja Pegawai atau SKP.

Selain melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan adalah tugas lain yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pemimpin/pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Pemerintah Daerah memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara. Dalam sistem kepegawaian nasional, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai posisi penting untuk menyelenggarakan Pemerintahan. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Pemerintahan, sebagian wewenang di bidang kepegawaian diserahkan pada daerah yang merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah Daerah, Peraturan Pemerintah Daerah No 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Lembaga Teknis Daerah, dan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 62 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, serta Peraturan Walikota Nomor 102 Tahun 2009 tentang Perubahan Peraturan Walikota Nomor 62 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta memiliki tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta sebagai birokrasi pemerintah merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta merupakan unsur

pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala BKD yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Yogyakarta. Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta adalah instansi pemerintah daerah yang dikhususkan untuk mengatur Aparatur Sipil Negara yang ada di lingkungan kerja Pemerintah Kota Yogyakarta. Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta memiliki 64 orang pegawai yang terdiri dari 44 orang laki-laki dan 21 orang perempuan.

B.RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh evaluasi kinerja pegawai terhadap peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari evaluasi kinerja pegawai terhadap peningkatan performa kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai dari Badan Kepegawaian Daerah untuk meningkatkan kinerja Pegawai.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari Penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis:
 - a. Sebagai masukan untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dalam melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai.
 - b. Sebagai masukan untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dalam mengatasi masalah terhadap Pegawai.
2. Manfaat Teoritis:
 - a. Diharapkan agar dapat menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan mengenai Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.
 - b. Diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran bagi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerjanya.
 - c. Diharapkan juga penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi tambahan bagi pembaca atau peneliti selanjutnya.

E. KERANGKA TEORI

Teori sebagai ungkapan mengenai hubungan kausal yang logis diantara berbagai gejala perubahan atau variabel dalam bidang tertentu sehingga dapat digunakan sebagai (*frame of thinking*) dalam memahami serta menanggapi permasalahan yang timbul.

Kemudian John W Creswell dalam bukunya yang berjudul *Research Design* yang mendefinisikan teori sebagai serangkaian bagian atau variabel, definisi, dan dalil yang saling berhubungan yang menghadirkan sebuah pandangan sistematis mengenai fenomena dengan menentukan hubungan antar variabel, dengan menentukan hubungan antar variabel, dengan maksud menjelaskan fenomena alamiah. Labovitz dan Hagedorn mendefinisikan teori sebagai ide pemikiran “pemikiran teoritis” yang mereka definisikan sebagai “menentukan” bagaimana dan mengapa variabel-variabel dan pernyataan hubungan dapan saling berhubungan.³

1. Evaluasi Kinerja Pegawai

1.1 Pengertian Evaluasi dan Fungsi Evaluasi

Pengertian evaluasi dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti penilaian; hasil. Menurut Bryan & White (1987), evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program/rencana.⁴

Pengertian evaluasi menurut Charles O. Jones dalam Aprilia (2009) adalah “*evaluation is an activity which can contribute greatly to the understanding and improvement of policy development and implementation*” (evaluasi adalah

³John W. Creswell. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.2010.

⁴Bryan, Carolie dan Louis G. White., 1987. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. LP3ES. Jakarta.

kegiatan yang dapat menyumbangkan pengertian yang besar nilainya dan dapat membantu penyempurnaan pelaksanaan kebijakan beserta perkembangannya). Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kegiatan evaluasi dapat mengetahui apakah pelaksanaan suatu program sudah sesuai dengan tujuan utama, yang selanjutnya kegiatan evaluasi tersebut dapat menjadi tolak ukur apakah suatu kebijakan atau kegiatan dapat dikatakan layak diteruskan, perlu diperbaiki atau dihentikan kegiatannya.⁵ Sedangkan menurut PP No. 39 Tahun 2006, Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar

Menurut Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007), metode evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu:⁶

- 1) *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.
- 2) *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*)

⁵Aprilia, Hera. 2009. *Evaluasi Pelaksanaan Program Transmigrasi Lokal Model Ring I Pola Tani Nelayan di Bugel, Kec. Panjatan, Kab. Kulon Progo dan Gesing, Kec. Panggang Kab. Gunung Kidul*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.

⁶Aminudin, Muhammad. 2007. *Evaluasi Rencana Lokasi Pemindahan Terminal Induk Km. 6 Banjarmasin*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.

- 3) *Experintal (controlled) model*, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
- 4) *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
- 5) *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

- a. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
- b. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberisumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
- c. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberi kontribusi penting bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian

alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan lain.

1.2. *Reward and Punishment*

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Budiningsih, 2005: 20).

Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami pegawai dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. *Reward* dan *Punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki prestasi tinggi akan mendapatkan penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan kinerja yang buruk akan diberikan hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi.

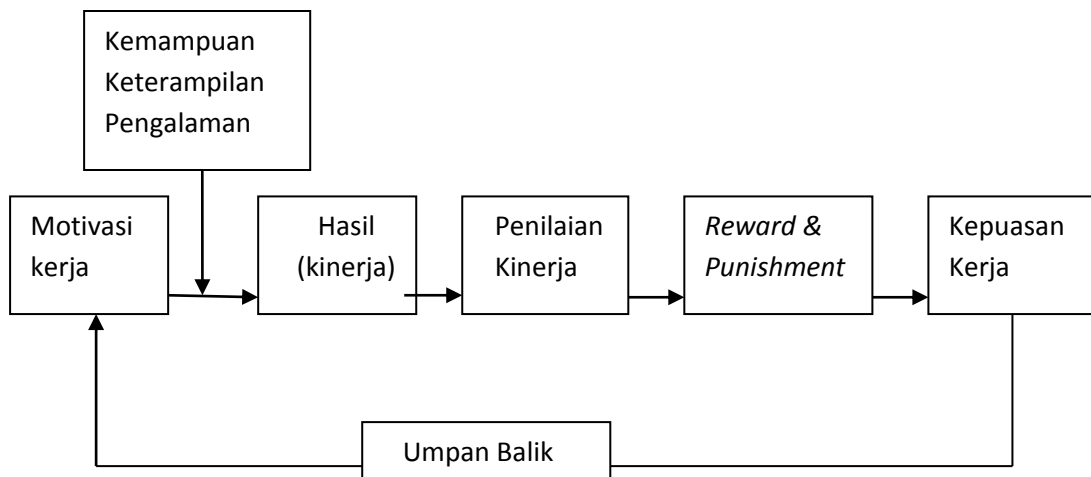
Reward dan *Punishment* juga memberikan motivasi dari luar untuk berkarya. Hal demikian terkenal dengan perumpamaan populer seekor keledai, wortel dan tongkat (*carrot and stick*). Keledai yang keras kepala akan bergerak ke arah yang tepat apabila ada wortel didepannya dan ada tongkat dibelakangnya. Keledai akan bergerak ke arah wortel karena ia menginginkan hadiah berupa makanan, dan menjauh dari arah tongkat karena ia tidak menginginkan hukuman atau rasa sakit (Snicket, 2008:108).

Dengan kata lain, keledai bisa berkarya karena takut akan tongkat pemukul sebagai *punishment* dan mengharapkan wortel sebagai *reward* yang diletakkan didepan hidungnya. Namun, manusia bukan keledai dan motivasi ada batasnya. Hanya seorang yang mencintai pekerjaannya dapat bekerja secara maksimal.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manager untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi jabatan, atau sistem *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran berorientasi hasil. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi (Mahmudi, 2005: 16). Dengan kata lain, sistem *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai motivasi bagi pegawai dalam mengukur tingkat kinerjanya.

Pemberian *reward* dan *punishment* tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki mekanisme *reward* dan *punishment* yang jelas. Secara garis besar, mekanisme atau proses *reward* dan *punishment* melibatkan beberapa variabel, yaitu: 1) motivasi, 2) kinerja, 3) kepuasan, dan 4) *reward* dan *punishment*.

Secara skematis mekanisme *reward* dan *punishment* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut (Mahmudi, 2005: 183-184):



Sumber: Mahmudi, 2005: 183

Pada gambar diatas menunjukkan siklus atau proses *reward* dan *punishment*. Gambar tersebut menjelaskan bahwa hasil kinerja atau prestasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Prestasi kerja pegawai merupakan kombinasi dari motivasi dengan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman. Kemudian hasil tersebut dinilai kinerjanya untuk mengetahui berhasil tidaknya pegawai mencapai target kinerja dan tujuan yang ditetapkan.

Hasil dari penilaian kinerja ini akan menjadi dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment*. Sistem *reward* dan *punishment* yang ditetapkan organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Sistem *reward* dan *punishment* yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, sistem *reward* dan *punishment* yang tidak adil akan menurunkan kepuasan pegawai. Umpan

balik (*feedback*) dari tingkat kepuasan pegawai tersebut akan berdampak pada motivasi kerja pegawai yang bersangkutan.

1.3.Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya (Manullang, 2002). Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Martoyo, Susilo, 2000).

Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia; motivasi di tandai dengan munculnya rasa (*feeling*) yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia, motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.⁷

⁷Sardiman, A.M. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Rajawali Pers. Hal 73.

Namawi (2003:5) membedakan motivasi ini dalam dua bentuk, yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi instrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dan makna pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari ketertarikan kepada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang dan menikmati pekerjaan.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan, penghargaan, persaingan dan menghindari hukuman dari atasan.

2. Fungsi Evaluasi Kinerja

2.1. Fungsi Evaluasi Kinerja

Meggison (Mangkunegara, 2005:9) mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.⁸ Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam

⁸Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama. Bandung. Hal:9

proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).⁹

Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi aturan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
3. Alat motivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk

⁹Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. Hal:69.

memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.

4. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun
5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini, penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.
6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan keriernya.

Berdasarkan fungsi diatas, evaluasi kinerja merupakan alat yang digunakan oleh instansi pemerintah atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi

kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikkan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan aparatur.

2.2. Manfaat Evaluasi Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005:11) adalah:¹⁰

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi
6. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan
7. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
8. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

¹⁰Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama. Bandung. Hal:11

2.3. Mengembangkan Sistem Evaluasi Kinerja

1. Membentuk Tim

Pengembangan sistem evaluasi kinerja perlu dilakukan dengan hati-hati karena akan menentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Langkah pertama dalam mengembangkan evaluasi kinerja adalah menyusun tim pengembangan evaluasi. Tim ini beranggotakan sebagai berikut:¹¹

- a. Profesional spesialis sumber daya manusia, yaitu pakar atau konsultan manajemen SDM.
- b. Manajer sumber daya manusia. Keikutsertaan manajer SDM dalam tim merupakan keharusan karena dialah yang akan memimpin pelaksanaan evaluasi kinerja dalam organisasi.
- c. Supervisor atau first line manager. Keikutsertaan supervisor dalam tim karena supervisor merupakan orang yang paling mengerti mengenai pekerjaan yang dilakukan para karyawan yang dipimpinnya.
- d. Wakil dari karyawan. Disamping supervisor, para karyawanlah yang akan mengetahui seluk-beluk pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya.¹² Ketika direkrut oleh organisasi, seorang karyawan

¹¹Wirawan, 2009, *EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat. Hal: 49.

¹²Hadari, Nawawi, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University. Hal: 104.

mempunyai tugas tertentu. Ia harus melakukan pekerjaan tertentu, mempunyai tanggung jawab tertentu, dan melaksanakan aktivitas tertentu. Ia harus melaksanakan hal-hal itu dengan hasil berupa kinerja yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mengetahui semua hal tersebut, dilakukan job analysis atau analisis pekerjaan dari semua jenis pekerjaan yang diperlukan suatu organisasi.¹³

3. Dimensi kinerja

Langkah selanjutnya dalam menyusun sistem evaluasi kinerja adalah menentukan dimensi kinerja karyawan. Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.¹⁴

1. Hasil kerja. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
2. Perilaku kerja. Ketika berada di tempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu: perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan perilaku kerja tertentu, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

¹³Wirawan, 2009, *EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.. Hal: 51

¹⁴ Ibid, hal: 54

4. Pendekatan Sistem Evaluasi Kinerja. Dalam sejarah evaluasi kinerja, terdapat sejumlah pendekatan yang digunakan oleh sistem evaluasi kinerja berbagai organisasi. Secara umum, pendekatan-pendekatan yang berbeda tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu:
- a. Pendekatan sifat pribadi. Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau *trait approach*. Mula-mula yang dinilai murni karakteristik melekat pada pribadi karyawan dan tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Perkembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah mengubah pola pikir pemilik perusahaan dan para manajer. Sifat pribadi yang dinilai hanya sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
 - b. Pendekatan hasil kinerja. Dalam pendekatan ini, setiap pegawai mempunyai tujuan dan objektif yang harus dicapainya. Kinerja pegawai dinilai berdasarkan seberapa besar ia dapat mencapai tujuan tersebut.
 - c. Pendekatan perilaku kerja. Sejumlah organisasi seperti tentara, polisi, jaksa dan hakim menggunakan pendekatan perilaku kerja. Dalam melaksanakan tugasnya, mereka harus menggunakan perilaku dan prosedur tertentu. Dalam melaksanakan tugasnya seorang hakim, jaksa dan polisi harus berpegang teguh pada kode etik profesi yang mengatur perilaku mereka.
 - d. Pendekatan campuran. Pendekatan sistem kinerja evaluasi campuran merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai. Pendekatan ini menggabungkan ketiga dimensi kinerja dalam indikator.

3. Pengertian Kinerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2000:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁵

Secara lebih dalam kinerja juga dijelaskan sebagai pencapaian pegawai diluar tupoksi yang melekat padanya, sehingga dapat menciptakan produktifitas yang lebih baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Cushway (2002) Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Dalam kajian tersebut, tindakan nyata dari setiap pegawai merupakan suatu proses untuk mencapai kinerja yang baik. Seperti pendapat Rivai (2004:309) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja merupakan keadaan yang dilaporkan, transparan dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui keberhasilan dalam mencapai visi lembaga, serta mengetahui dampak negatif serta positif dari suatu operasional

¹⁵Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. Hal:67.

kebijakan. Dasar untuk menilai kinerja yang tinggi untuk suatu individu adalah disiplin, efektif serta efisien dalam melaksanakan tugas. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- a. berorientasi pada prestasi,
- b. memiliki percaya diri,
- c. berperngendalian diri,
- d. kompetensi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:¹⁶

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

¹⁶Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

4. Sasaran Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya Kualitas Kinerja Aparatur (edisi kelima) sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pemimpinnya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi (*merit system*) lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Berdasarkan sasaran diatas, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam

organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Kinerja sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planningnya*. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik.

Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari.

Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kembali kinerja itu sendiri. Dengan demikian pimpinan dan karyawan hanya bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula di evaluasi secara periodik.

5. Pengukuran Kinerja

Kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat diukur dengan 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Pegawai. Unsur-unsur SKP merupakan bagian dari formulir SKP yang akan merupakan bagian dari penyusunan SKP. Pengukuran Kinerja dari Unsur SKP meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kegiatan Tugas Jabatan

Harus mengacu kepada penetapan kinerja/RKT instansi masing-masing dan dijabarkan sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya beserta uraian tugas yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan jabatan dari yang tertinggi hingga tingkatan tertendah (Eselon I-V, JFU dan JFT).

2. Angka Kredit

Merupakan 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.

3. Target

Merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).

4. Waktu (Target Waktu)

Merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. Biaya (Target Biaya) biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain. Dalam hal biaya hanya diisi oleh PNS yang secara langsung mempertanggungjawabkan biaya kegiatan tersebut dalam hal ini PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

Selain unsur sasaran kerja pegawai, unsur perilaku pegawai juga termasuk dalam unsur penilaian prestasi kerja pegawai. Pengukuran Kinerja dari unsur PP meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, rekan kerja, unit kerja terkait dan/atau instansi lain.

2. Integritas

Kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi itu sendiri.

3. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

4. Disiplin

Kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindarilarangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman kedisiplinan.

5. Kerjasama

Kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerjasama dengan rekan kerja serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Kepemimpinan

Kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi (bagi PNS yang menduduki jabatan struktural).

Kinerja maksimal dari pegawai menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara terwujud bilamana organisasi dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai mampu bekerja secara optimal. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.¹⁷ Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan

¹⁷Pasal 75 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari PNS itu sendiri secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Tujuan pegawai Aparatur Sipil Negara adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Penilaian Kinerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara merupakan kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan instansi baik secara langsung maupun dengan menggunakan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian tersebut adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai pada suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai Aparatur Sipil Negara.¹⁸

Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam penilaian kinerja ini difokuskan terhadap penilaian kinerja PNS di dalam kepegawaian Aparatur Sipil Negara. Selain itu digunakan juga sistem merit dalam manajemen Pegawai ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.¹⁹

¹⁸ Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

¹⁹ Pasal 1 ayat 20 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

F. Definisi Konseptional

Definisi konseptional adalah usaha untuk menjelaskan batasan pengertian antara satu konsep dengan konsep yang lainnya. Karena sebuah konsep merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Bila masalah dan teori sudah jelas, maka fakta yang menjadi pokok perhatian telah diketahui pula.

Agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas serta untuk menghindari kesalahpahaman penafsiran istilah-istilah yang penting antara konsep yang satu dengan konsep yang lainnya sehubungan dengan pokok masalah dalam penelitian ini, maka perlu diberikan definisi-definisi konsep sebagai berikut :

1. Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi merupakan aspek yang sangat penting dilakukan sebuah instansi untuk mengetahui apa saja yang telah dilakukan selama periode tersebut. Evaluasi adalah upaya melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program. Evaluasi juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah instansi dalam melaksanakan program dan tujuannya.

Evaluasi kinerja pegawai adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sebuah kelompok atau unit kerja dalam sebuah instansi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah

ditetapkan terlebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil untuk memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

2. Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pengukuran kinerja adalah alat yang di gunakan untuk mengukur kinerja pegawai yang akan dinilai. Pengukuran kinerja pegawai menggunakan 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2010.

3. Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negera merupakan elemen penting bagi setiap instansi pemerintahan. Aparatur Sipil Negara merupakan penggerak setiap roda pemerintahan. Sebuah sistem ditentukan oleh kinerja aparatur didalamnya. Baik dan buruk kinerja sebuah instansi pemerintahan ditentukan oleh kinerja Aparatur Sipil Negara yang ada didalamnya.

F. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah :

Evaluasi Kinerja ini dapat kita lihat dengan cara :

1. Sasaran Kerja Pegawai
 - a. Kegiatan Tugas Jabatan
 - b. Angka Kredit
 - c. Target
 - d. Waktu (Target Waktu)

2. Perilaku Pegawai
 - a. Orientasi Pelayanan
 - b. Integritas
 - c. Komitmen
 - d. Disiplin
 - e. Kerja Sama
 - f. Kepemimpinan

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
 - a. Faktor Kemampuan
 - b. Faktor Motivasi

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Karena pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian yang tidak bisa dilakukan dilaboratorium melainkan harus terjun kelapangan. Penelitian ini menggunakan kualitatif karena tidak terfokus dalam menggunakan rumus dan angka-angka, melainkan menghasilkan data penelitian deskriptif yang berupa kata-kata penulis atau lisan tentang orang-orang, perilaku yang dapat diamati sehingga menemukan kebenaran yang dapat diterima oleh akal sehat manusia.

2. Jenis Data

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

a) Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama yang berasal dari instansi-instansi yang berkaitan langsung dengan penelitian. Dalam hal ini data didapatkan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

b) Data Sekunder

Yaitu data-data yang diperoleh dengan studi kepustakaan menggunakan pustaka seperti buku-buku ilmiah, jurnal, artikel,

undang-undang dan lain-lain yang dianggap relevan dengan masalah yang diteliti.

3. Unit Analisa

Unit analisa dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

4. Teknik Pengambilan Data

Berdasarkan metode kualitatif yang dilakukan dalam penelitian deskriptif pada penelitian studi kasus, maka instrumen-instrumen yang digunakan dengan cara :

a. Wawancara (*interview*)

Wawancara yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung secara lisan dan bertatap muka kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk memperoleh data-data yang belum terungkap dalam daftar pertanyaan, wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian terstruktur, dimana peneliti menanyakan berbagai pertanyaan yang sudah disusun terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata yang sama dan dengan urutan pertanyaan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. Wawancara dilakukan dengan kontak langsung atau bertatap muka antara penulis dengan narasumber informasi. Dalam penelitian ini penulis akan melakukan wawancara dengan Mas Kiki

sebagai Analis Kepegawaian dan Pak Heru sebagai Kasubag Badan Kepegawaian Daerah kota Yogyakarta.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan berbagai dokumen atau catatan yang mencatat keadaan konsep penelitian (ataupun yang terkait dengannya) didalam unit analisa yang dijadikan sebagai objek penelitian. Sumber data dapat berasal dari dokumen resmi, arsip, media massa cetak, jurnal, biografi, dsb.

c. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data melalui melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian. Peneliti berpedoman kepada desain penelitiannya perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati langsung berbagai hal atau kondisi yang ada dilapangan. Dalam hal ini, lokasi penelitiannya adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

5. Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kota Yogyakarta pada tahun 2015 dengan alasan untuk mengetahui Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai, studi kasus di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

6. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kualitatif, dimana data yang terkumpul akan diinterpretasikan dengan kata-kata atau kalimat menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan secara kualitatif. Sehingga fokus dari analisis data yang sebenarnya adalah untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang mudah dibaca dan dipahami. Analisa adalah proses perumusan data agar dapat diklasifikasikan sebagai kerja keras, daya kreatif serta intelektual yang tinggi. Oleh karena itu model penelitian ini menggunakan teknik analisa kualitatif dimana data yang diperoleh diklasifikasikan dan digambarkan dengan kata-kata atau kalimat menurut kategorinya masing-masing untuk memperoleh sebuah kesimpulan.

Secara umum proses analisis datanya mencakup:²⁰

1. Reduksi Data

- a. Identifikasi satuan, diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian.
- b. Membuat koding, memberi kode pada setiap 'satuan', agar supaya tetap dapat ditelusuri data/satuannya, berasal dari sumber mana. Perlu diketahui bahwa dalam pembuatan kode untuk analisis data

²⁰Lexy Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit Remaja Kosdakarya, Bandung, hal.288, 2011.

dengan computer cara kodingnya lain, karena disesuaikan dengan keperluan analisis komputer tersebut.

2. Kategorisasi

- a. Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
- b. Setiap kategori diberi nama yang disebut 'label'.

3. Sistenisasi

- a. Mensintesisasikan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya.
- b. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lag.