

**OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL POLDA  
SULAWESI SELATAN**

**T E S I S**

**ENDANG DARMAWATI SUTARNI  
461103036**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

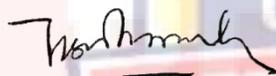
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil  
Polda Sulawesi Selatan  
Nama : Endang Darmawati Sutarni  
NIM : 46 19 103 036  
Program Studi : Administrasi Negara

**Menyetujui:**  
**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I,



**Prof. Dr. H. Husain Hamka, M.S**

Pembimbing II,



**Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd**

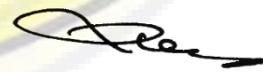
**Mengetahui:**

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa Makassar



**Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S**  
**NIP. 19630805 199403 1 001**

Ketua Program Studi,  
Administrasi Negara



**Dr. Dra. Hj. Juharni, M.Si**  
**NIDN. 0907076701**

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Rabu, 26 Agustus 2022

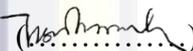
Nama Mahasiswa : Endang Darmawati Sutarni

NIM : 46 19 103 036

Telah diterima oleh PANITIA Ujian Tesis Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Administrasi Negara.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Prof. Dr. H. Husain Hamka, M.S

()

Sekretaris : Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd

()

Anggota : 1. Dr. Nurkaidah, MM

()

2. Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si

()

Makassar, 26 Agustus 2022

Direktur Pascasarjana;

()

**Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S**

**NIDN. 0005086301**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 24 Agustus 2022

Mahasiswa,



**Endang Darmwati Sutarni**  
NIM. 46 19 103 036

## **PRAKATA**

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyajikan Tesis yang berjudul "Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan dapat terselesaikan tepat waktu.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si, yang telah memberikan fasilitas kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini sampai dapat dipertahankan didepan dewan penguji.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S dan Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Dr. Dra. Hj. Juharni, M.Si. yang selama ini telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ketua Komisi Pembimbing Prof. Dr. Husain Hamka, M.S dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd yang selalu memberikan dorongan dan koreksi-koreksi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang selama ini telah mentransfer ilmunya dalam proses perkuliahan.
5. Seluruh informan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan informasinya di lokasi penelitian.

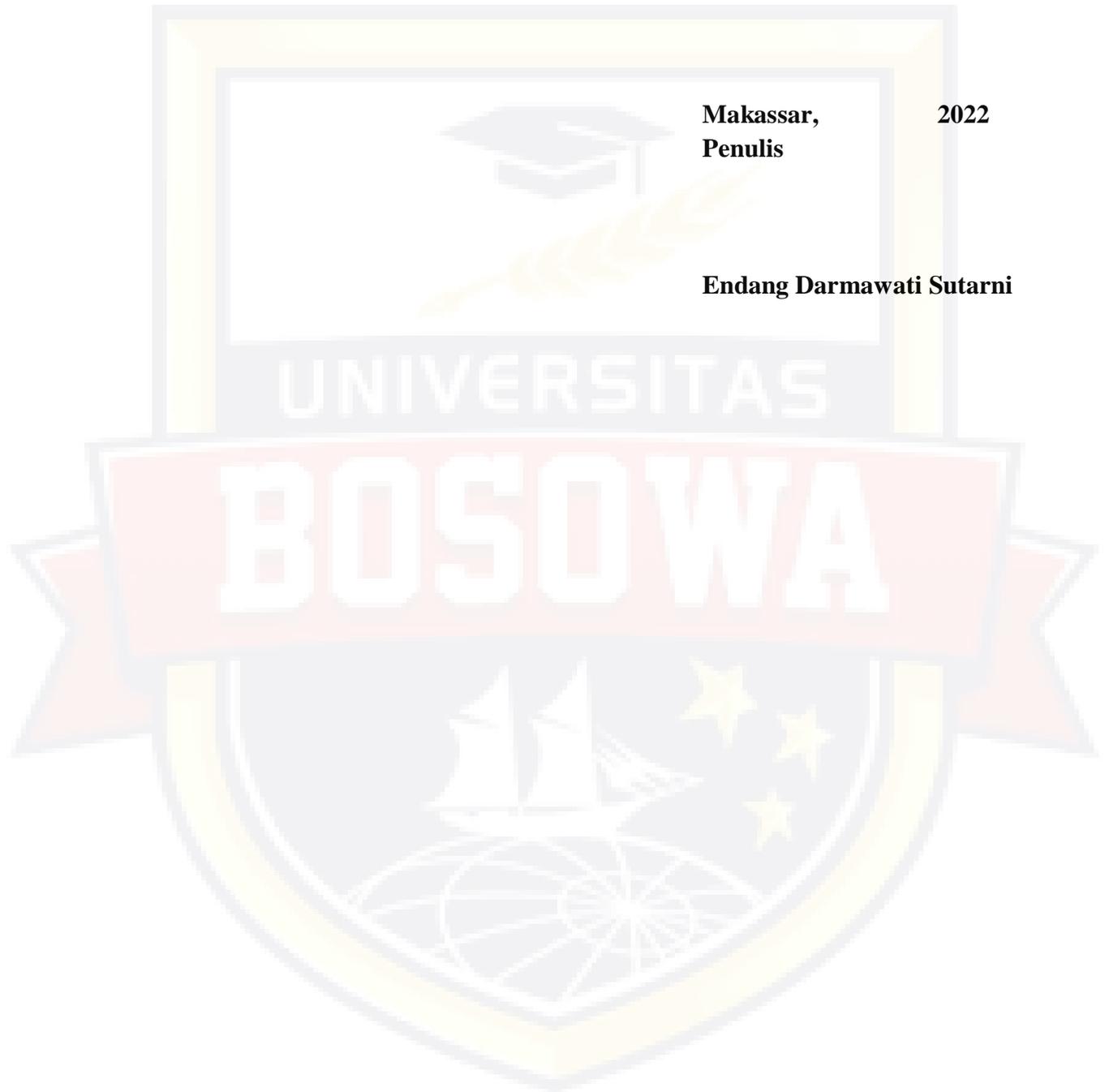
Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi

masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

**Makassar,  
Penulis**

**2022**

**Endang Darmawati Sutarni**



## ABSTRAK

**Endang Darmawati Sutarni. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan (Dibimbing oleh Husain Hamka dan Syamsuddin Maldun).**

Tujuan penelitian yakni untuk mengetahui peningkatan kinerja pegawai pada pelayanan publik, penilaian kinerja pegawai dan manfaat penilaian kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Data diperoleh dari sejumlah informan yang terdiri atas: kepala Bidang SDM, Kepala Bidang Umum, Pegawai, Anggota Kepolisian, dan Masyarakat Pengguna layanan.

Hasil dari penelitian ini yakni: 1. Kinerja pelayanan pegawai di Kantor Polda Sulawesi Selatan terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat baik, tanggungjawab pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. 2. Penilaian kinerja pegawai Penilaian kinerja pegawai pada Kantor Polda Sulawesi Selatan terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Relevansi penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung, Sensitivitas penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun dan Kepraktisan sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan. 3. Manfaat penilaian kinerja pegawai Polda Sulawesi Selatan terbilang kurang baik. Maka, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja di Kantor Polda Sulawesi Selatan belum optimal karena masih terdapat indikator penelitian yang kurang baik dari tiga indikator penelitian yang ditentukan yakni tentang manfaat penilaian kinerja pegawai.

**Kata Kunci: Kinerja, Penilaian, dan Pelayanan**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitan.....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEP</b>	
A. Konsep Optimalisasi .....	9
B. Konsep Pelayanan Publik.....	10
C. Konsep Kinerja.....	38
D. Konsep Pegawai .....	63
E. Penelitian Terdahulu .....	55
F. Kerangka Konsep .....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	58
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	58
C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian .....	58
D. Jenis dan Sumber Data.....	60
E. Informan Penelitian.....	61
F. Metode Pengumpulan Data.....	62
G. Metode Analisis Data .....	63

**AB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Hasil Penelitian..... 66  
B. Hasil Penelitian ..... 68  
C. Pembahasan Hasil Penelitian ..... 93

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan ..... 101  
B. Saran..... 102

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

**DAFTAR GAMBAR**

**No. Gambar**

**Judul Gambar**

**Halaman**

2.1

Kerangka Konsep

57



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Instansi pemerintah pada dasarnya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi. Pegawai merupakan unsur aparatur yang secara kelembagaan menjadi bagian yang penting dari manajemen pemerintahan untuk menyelenggarakan tugas-tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintah, pembangunan, dan pelayanan masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat oleh pemerintah disegala bidang merupakan tugas pokok yang menjadi tuntutan harus dilaksanakan dan lebih ditingkatkan segera kearah lebih baik sehingga memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam setiap organisasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Manajemen sumber daya manusia selain berperan dalam hal pendayagunaan, pengembangan, pengelolaan dan perencanaan kinerja juga berperan pada upaya peningkatan kinerja.

Peningkatan kinerja dapat diwujudkan jika pengelolaannya dijalankan secara tepat dan sesuai visi dan misi organisasi. Dalam peranan sumber daya manusia terdapat persoalan yang paling mendasar yaitu semakin pentingnya sumber daya manusia dalam pengembangan dan penerapan strategi untuk mengatasi berbagai macam kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Seorang Aparatur Sipil Negara tentunya harus menampilkan kemampuan dan kinerja yang memaksimalkan perilaku yang positif dalam berfikir dan bertindak sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu upaya dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan karena organisasi pegawai merupakan faktor yang penting demi mewujudkan efektivitas dan efisien dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor pengembangan suatu organisasi secara efektif dan efisien, maka adanya kebijakan yang lebih baik atas sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja PNS, maka akan memberikan gambaran terhadap suatu organisasi seperti apa perilaku PNS dengan tanggung jawab yang telah diberikan sehingga pegawai mampu mendapatkan kompensasi, promosi pegawai, dan pengembangan atau pelatihan.

Dalam Undang-Undang Kepolisian Nomor 2 Tahun 2002 pasal 20 ayat 1 menyatakan "*Pegawai Negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri atas anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil*". Perlu diketahui bahwa keberadaan serta peningkatan kinerja dilingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia secara umum dan Kepolisian Daerah secara khusus tidak terlepas dari komitmen dan keradaan Pegawai Negeri Sipil didalam lingkungan Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia

seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Kepolisian Nomor 2 Tahun 2002 yang merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas Polri.

Di dalam Peraturan rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara nomor 5 Tahun 2014 dinyatakan bahwa PNS harus mempunyai kompetensi dan keahlian sesuai dengan bidang tugasnya. Tugas dan tanggung Jawab Pegawai Negeri Sipil Polri tidak sama dengan Pegawai Negeri Sipil lain, tugas dan tanggung jawab PNS Polri sama dengan tugas Polri cuman PNS Polri tidak mempunyai kewenangan, penindakan hukum seperti Polri, sedang fungsi pelayanan kepada masyarakat sama dengan tugas Polri termasuk dalam menjaga kerahasiaan negara.

Pegawai Negeri Sipil Polri harus mempunyai kompetensi dan keahlian sesuai bidangnya, bukan hanya sebagai suplemen (pelengkap) Polri namun harus bisa bersinegri dalam menjalankan tugas-tugas pokok Polri yang semakin dinamis, kedepannya dalam rangka mewujudkan reformasi Birokrasi Polri PNS Polri harus terus melaksanakan ketrampilan teknis guna meningkatkan kemampuan diri.

Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan dengan jumlah Riil sebanyak 606 personel yang tersebar di seluruh jajaran Polda Sulsel dengan dari golongan 1 sampai dengan golongan IV dengan jabatan dan eselon yang berbeda, ditubuh Polri Pegawai Negeri Sipil merupakan Komplemen yang artinya mitra sejajar dalam bekerja dan kesetaraan pangkat dan jabatan. Pegawai Negeri Sipil Polri didalam institusi Polri memang agak berbeda dengan Pegawai Negeri Sipil di

instansi lain dimana aturan yang berlaku dan tata tertib serta aturan kerja yang digunakan bukan hanya mengacu pada aturan Badan Kepegawaian Negara tetapi kami mengacu dan mempedomani aturan yang dibuat oleh institusi Polri yaitu berupa aturan yang dikeluarkan oleh Polri atau Peraturan Kapolri yang biasa disingkat dengan sebutan Perkap, salah satu contoh dalam Peraturan Kapolri Nomor 4 tahun 2020 tentang Penyelesaian Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil Kepolisian Negara Republik Indonesia dimana aturan tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Apabila seorang Pegawai Negeri Sipil melakukan suatu pelanggaran dan harus dilakukan sidang disiplin untuk memberikan sanksi panjatuhan hukuman yang bersangkutan, disamping aturan hukum yang diberlakukan PNS Polri juga mempunyai kewajiban yang sama dengan anggota Polri yaitu melaksanakan Apel Pagi setiap harinya secara tepat waktu.

Untuk golongan kepangkatan dan jenjang pendidikan Pegawai Negeri Sipil Polri pada Polda Sulawesi Selatan sesuai dengan data yang ada menunjukkan bahwa minat untuk meningkatkan pendidikan dalam peningkatan pengembangan potensi pada personel individu cukup baik dan meningkat dimana masing-masing personil PNS sadar bahwa untuk peningkatan kinerja yang lebih baik dengan wawasan yang lebih luas harus dengan belajar kejenjang yang lebih tinggi. Peningkatan pendidikan Pengembangan secara umum yang dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja yang bersangkutan dalam jenjang karier pangkat dan jabatan yang akan diduduki.

Upaya perbaikan kinerja Pegawai Negeri Polri dalam hal ini anggota Polri dan PNS Polri menjadi tanggung jawab Sumber Daya Manusia Polri sebagai unit pengelola personil dilingkungan Polri berupa semaksimal mungkin memberikan peluang dan kesempatan kepada personelnya untuk lebih meningkatkan pendidikannya baik itu pendidikan umum maupun pendidikan spesialis dalam rangka menyiapkan Pegawai Negeri pada Polri yang berkualitas dan berintegritas dalam mengembangkan kompetensinya baik dalam hal pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), kemampuan (abilities), dan karakter (attitude).

Untuk peningkatan Pendidikan pengembangan Umum dalam hal ini Pendidikan Kepemimpinan bagi anggota Pegawai Negeri Sipil memang masih dapat dihitung dengan jari, walau kesempatan untuk pengembangan tersebut ada, kendala yang ada banyaknya peminat dengan jumlah kuota lulus yang sedikit dengan materi ujian yang cukup banyak sehingga membuat sebagian dari Pegawai Negeri Sipil ingin mengikuti Pendidikan dimaksud.

Didalam Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah ( STOK Polda ), sudah dijelaskan kedudukan akan jabatan pada tiap-tiap satuan wilayah kerja (Satker) baik itu untuk anggota Polri maupun Pegawai Negeri Sipil itu sendiri sesuai dengan pangkat dan golongan, serta eselon yang mengikuti jabatan tersebut.

Sebagaimana dijelaskan dalam data jabatan Pegawai Negeri Sipil Polda Sulsel, untuk jabatan tertinggi baru Kasubbid dalam eselon III A setingkat dengan Jabatan pangkat Ajun komisaris Besar Polisi atau AKBP ( golongan ruang IV/B ). Untuk jenjang jabatan ruang tertinggi bagi Pegawai Negeri Sipil

dilingkungan Polri memang agak terkendala mengingat jumlah jabatan untuk eselon III A sudah sebagian terisi oleh anggota Polri khususnya untuk bidang-bidang yang operasional, sedangkan untuk jabatan dibidang administrasi masih harus bersaing dengan anggota itu sendiri. Dengan adanya kebijakan dan kesempatan yang yang diberikan oleh pimpinan untuk Pegawai Negeri Sipil bisa menduduki jabatan yang lebih tinggi sebagai Advokat, Auditor ,pengajar/Gadik SPN dan Lembaga Pendidikan yang ada di Kepolisian serta jabatan Fungsional Rumah Sakit.

Sejak diberlakukannya perkap nomor 16 tahun 2011 tentang penilaian kinerja bagi pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia, arah kebijakan pembinaan SDM Polri mulai bergeser kearah kompetensi personel. Pemanfaatan SMK untuk anggota Polri dan Sasaran Kerja untuk Pegawai Negeri Sipil yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil, namun sampai saat ini para PNS Polri di Polda Sulawesi Selatan hanya sebatas dilakukan untuk kenaikan pangkat dan keperluan pendidikan saja, selain itu juga, pemanfaatan SMK dalam hal assessment prajabatan binkarier personel belum terlaksana dengan baik, sehingga hasil yang didapat dari pemanfaatan SMK belum optimal.

Sistem Kinerja PNS Polri di Kantor Polda Sulawesi Selatan sering kali belum memenuhi standar penilaian kinerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, sehingga pada akhirnya menimbulkan kurangnya motivasi dan semangat bekerja dalam melaksanakan tanggung jawab yang

diberikan. Serta sering kali penilaian kinerja di kantor Polda Sulawesi Selatan dianggap tidak obyektif atau cenderung hanya formalitas saja.

Walaupun kendala dan permasalahan intern yang timbul dilingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan, masih adanya sebagian anggota Polri yang beranggapan bahwa Pegawai Negeri Sipil Polri hanya sebagai Suplemen atau pelengkap penderita yang tahunya hanya membuat kopi serta kurangnya motivasi sebagian dari PNS itu sendiri sehingga dapat menghambat peningkatan kinerja. Feomena ini yang sekarang sudah mulai terkikis dengan perkembangan dan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang lebih mengacu pada kompetensi dan jenjang pendidikan yang lebih tinggi serta penekanan ,motivasi dan kebijakan serta kesempatan yang diberikan oleh pimpinan Polri dengan memberikan ruang gerak yang lebih luas dalam meningkatkan karier kejenjang yang lebih tinggi selama PNS tersebut mampu dan bisa melaksanakan tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan latarbelakang diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul tesis **“Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Polri Pada Kantor Polda Sulawesi Selatan”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka adapun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana penilaian kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan?
3. Apakah manfaat penilaian kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan menganalisis peningkatan kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan.
2. Mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja pegawai pada polda sulawesi selatan.
3. Mengetahui dan menganalisis manfaat penilaian kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis. Pada bidang keilmuan yang berkaitan dengan Administrasi Publik, Penelitian ini dapat berguna untuk ilmu pemerintahan sesuai bidang ilmu yang dipelajari. Di mana dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan akan memberikan sumbangan ilmu serta dapat dijadikan bahan tinjauan awal untuk melakukan penelitian-penelitian lanjutan mengenai pelayanan administrasi dimasa yang akan datang, yaitu dengan mengetahui gejala-gejala baik hambatan, tantangan, dan gangguan dalam proses penelitian.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian yang dilakukan dengan cara pencarian data langsung ke sumber data yang bersangkutan, dapat memberikan kegunaan bagi instansi.
  - b. Hasil penelitian yang dilakukan ini, diharapkan para aparatur pada Polda Sulawesi Selatan yang berkaitan langsung dengan pelayanan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Optimalisasi**

##### **1. Pengertian Optimalisasi**

Optimal didefinisikan sebagai sesuatu terbaik, tertinggi, paling menguntungkan (Alwi, 2001). Pradana (2008) menyatakan bahwa optimalisasi atau optimasi adalah salah satu disiplin ilmu dalam matematika yang fokus untuk mendapatkan nilai minimum atau maksimum secara sistematis dari suatu fungsi, peluang, maupun pencarian nilai lainya dalam berbagai kasus. Optimasi sangat berguna di hampir segala bidang dalam rangka melakukan usaha secara efektif dan efisien untuk mencapai target hasil yang ingin dicapai. Tentunya hal ini akan sangat sesuai dengan prinsip ekonomi yang berorientasikan untuk senantiasa menekan pengeluaran untuk menghasilkan outputan yang maksimal.

Menurut teori ekonomi, jika suatu variabel sudah mencapai tingkat optimal, ia tidak layak dibuat lebih banyak atau lebih sedikit tanpa menimbulkan kerugian. Dalam teori produksi, misalnya, tingkat produksi optimal adalah yang menghasilkan keuntungan terbesar. Jika produksi dikurangi, keuntungan akan berkurang, demikian halnya jika produksi ditingkatkan (Anonim, 2007).

##### **2. Tujuan Optimalisasi**

Pradana (2008) menyatakan bahwa optimalisasi bertujuan untuk melakukan usaha secara efektif dan efisien dalam mencapai target hasil yang ingin dicapai. Ada dua tipe optimalisasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yaitu: minimisasi biaya (minimize cost) atau maksimisasi profit (maximize profit).

Menurut Swanson (1958), optimasi atau optimalisasi harus didefinisikan terlebih dahulu, tergantung dari situasi permasalahan yang dihadapi, karena optimasi bisa berarti minimisasi biaya atau maksimisasi profit.

Jadi optimalisasi bertujuan untuk menjamin penggunaan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien dalam mencapai *minimize cost* atau *maximize profit*.

## **B. Konsep Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Pelayanan**

Pelayanan merupakan salah satu ujung tombak dari upaya pemuasan pelanggan dan sudah merupakan keharusan yang wajib dioptimalkan baik oleh individu maupun organisasi, karena dari bentuk pelayanan yang diberikan tercermin kualitas individu atau organisasi yang memberikan pelayanan.

Menurut Hardiyansah (2011: 11) mendefinisikan bahwa “pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak ke pihak lain”.

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan organisasi dalam masyarakat. Proses yang dimaksudkan dilakukan sehubungan dengan saling memenuhi kebutuhan antara penerima dan pemberi pelayanan.

Pengertian pelayanan menurut Kotler dalam Litjan Poltak Sinambela, dkk (2011: 4) adalah “setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan

atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.”

Pendapat lain mengenai pelayanan menurut Gronross yang dikutip oleh Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2006: 2) 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 pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan.

Menurut Moenir (2006:197) agar pelayanan dapat memuaskan masyarakat yang dilayaninya maka aparat pelayanan harus dapat memenuhi 4 persyaratan pokok, yaitu (a) tingkah laku yang sopan; (b) cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan; (c) waktu menyampaikan yang tepat dan (d) keramahtamahan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah aktivitas yang dapat dirasakan melalui hubungan antara penerima dan pemberi pelayanan yang menggunakan peralatan berupa organisasi atau lembaga perusahaan.

## **2. Pengertian Publik**

Publik merupakan sejumlah manusia yang mempunyai pandangan berfikir yang sama dan harapan yang sama, maksudnya setiap orang mempunyai pandangan yang sama terhadap suatu hal yang bersifat umum. Sementara istilah publik berasal dari bahasa Inggris publik yang berarti umum, masyarakat, negara. Menurut Litjan Poltak Sinambella, dkk (2011: 5) “kata publik sebenarnya sudah

diterima menjadi bahasa Indonesia baku menjadi publik yang berarti umum, orang banyak, ramai”.

Menurut Inu Kencana Syafie, dkk (1999: 18) arti dari kata publik itu sendiri adalah “sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berfikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai publik, maka dapat disimpulkan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kepentingan dan harapan sama, yaitu kepentingan yang berhubungan dengan orang banyak.

### **3. Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan publik tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan publik. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai pelayanan publik, maka peneliti akan menguraikan terlebih dahulu pengertian pelayanan publik. Pengertian pelayanan publik telah didefinisikan oleh banyak pakar. Salah satunya yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2006: 136) mendefinisikan pelayanan publik adalah :

*Serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat tanah, izin usaha, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), izin gangguan (HO), izin mengambil air tanah, berlangganan air minum, listrik dan sebagainya.*

Berdasarkan Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu: Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang

dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

H.A.S. Moenir (2002: 7) menyatakan: “Pelayanan umum adalah suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang atau birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.”

Litjan Poltak Sinambela, dkk (2011: 5) menyatakan pelayanan publik diartikan “pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tertentu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.” Sedangkan pendapat lain dari Ratminto & Atik Septi Winarsih (2006: 4) Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan merupakan kegiatan utama pada orang yang bergerak di bidang jasa, baik itu orang yang bersifat komersial ataupun yang bersifat non komersial. Namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelayanan yang dilakukan oleh orang yang bersifat komersial yang biasanya dikelola oleh pihak swasta dengan pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi non komersial yang biasanya adalah pemerintah. Kegiatan pelayanan yang bersifat komersial melaksanakan kegiatan dengan berlandaskan mencari keuntungan, sedangkan

kegiatan pelayanan yang bersifat non- komersial kegiatannya lebih tertuju pada pemberian layanan kepada masyarakat (layanan publik atau umum) yang sifatnya tidak mencari keuntungan akan tetapi berorientasikan kepada pengabdian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **4. Standar Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan pada masyarakat merupakan salah satu masalah yang mendapatkan perhatian serius oleh aparat pemerintah. Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan diterbitkannya Standar Pelayanan Publik Menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, sekurang-kurangnya meliputi:

a. **Prosedur pelayanan**

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadaan.

b. **Waktu penyelesaian**

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

c. **Biaya pelayanan**

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.

d. Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

e. Sarana dan prasarana

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Penyusunan standar pelayanan dilakukan dengan pedoman tertentu yang diatur lebih lanjut dalam UU No. 25 tahun 2009, adapun komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

1) Dasar hukum. Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar.

2) Persyaratan

Syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan baik persyaratan teknis maupun administratif.

3) Sistem, mekanisme dan prosedur

Tata cara pelayanan yang dibekukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

4) Jangka waktu penyelesaian

Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

5) Biaya/tarif

Ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

6) Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

7) Sarana, prasarana, dan / atau fasilitas

Peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.

8) Kompetensi pelaksanaan

Kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan keahlian, keterampilan dan pengalaman.

9) Pengawasan internal

Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.

10) Penanganan pengaduan, saran dan masukan. Tata cara pelaksanaan pengamanan pengaduan dan tindak lanjut.

11) Jumlah pelaksana. Tersedianya pelaksanaan sesuai dengan beban kerjanya.

12) Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.

- 13) Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keragu-raguan, dan
- 14) Evaluasi kinerja Pelaksana Penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan standar pelayanan publik tersebut dipakai sebagai pedoman dalam pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan dapat dijadikan indikator penilaian terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan. Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapat pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan proses yang memuaskan serta tidak menyulitkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

## **5. Jenis- jenis Pelayanan**

Membicarakan tentang pelayanan tidak dapat dilepaskan dengan manusia, karena pelayanan mempunyai kaitan erat dengan kebutuhan hidup manusia, baik itu sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Keanekaragaman dan perbedaan kebutuhan hidup manusia menyebabkan adanya bermacam-macam jenis pelayanan pula, dalam upaya untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia tersebut.

Timbulnya pelayanan umum atau publik dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut bermacam- macam bentuknya sehingga pelayanan publik yang dilakukan juga ada beberapa macam. Berdasarkan keputusan

MENPAN No.63/KEP/MENPAN/7/2003 dalam Ratminto & Atik Septi Winarsih (2006: 20) kegiatan pelayanan umum atau publik antara lain :

- 1) Pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Pendudukan (KTP), akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Surat tiba kendaraan, Surat kehilangan, Kartu Sidik Jari, Paspor, Sertifikat kepemilikan atau penguasaan Tanah dan sebagainya.
- 2) Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.
- 3) Pelayanan jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Dilihat dari bidang kegiatan ekonomi, Fitzsmmons yang dikutip oleh Saefullah (1999: 7), membedakan lima jenis pelayanan umum, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Business service*, menyangkut pelayanan dalam kegiatan-kegiatan konsultasi, keuangan, dan perbankan;

- 2) *Trade service*, kegiatan-kegiatan pelayanan dalam penjualan, perlengkapan, dan perbaikan;
- 3) *Infrastruktur service*, meliputi kegiatan-kegiatan pelayanan dalam komunikasi dan transportasi;
- 4) *Sosial and personal service*, pelayanan yang diberikan antara lain dalam kegiatan rumah makan dan pemeliharaan kesehatan; dan
- 5) *Public administration*, yang dimaksudkan disini adalah pelayanan dari pemerintah yang membantu kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

Selain itu, bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan yaitu :

- 1) Pelayanan Pemerintahan, yaitu merupakan pelayanan masyarakat yang erat dalam tugas-tugas umum pemerintahan seperti pelayanan Kartu Keluarga/KTP, IMB, Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Imigrasi.
- 2) Pelayanan Pembangunan, merupakan pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam aktifitasnya sebagai warga masyarakat, seperti penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan dan lainnya.
- 3) Pelayanan Utilitas merupakan penyediaan utilitas seperti listrik, air, telepon, dan transportasi.
- 4) Pelayanan Kebutuhan Pokok, merupakan pelayanan yang menyediakan bahan-bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.

5) Pelayanan Kemasyarakatan, merupakan pelayanan yang berhubungan dengan sifat dan kepentingan yang lebih ditekankan kepada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya. Secara umum fungsi sarana pelayanan antara lain:

- a) Mempercepat proses pelaksanaan kerja (hemat waktu);
- b) Meningkatkan produktivitas barang dan jasa;
- c) Ketepatan ukuran/kualitas produk terjamin penyerahan gerak pelaku pelayanan dengan fasilitas ruangan yang cukup;
- d) Menimbulkan rasa kenyamanan;
- e) Menimbulkan perasaan puas dan mengurangi sifat emosional penyelenggara.

Dari berbagai pendapat tentang pembagian jenis-jenis pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terlihat bahwa pelayanan umum mencakup lingkup kegiatan dan jenis-jenis yang sangat luas. Dengan kata lain, persoalan pelayanan umum dalam satu pemerintahan merupakan permasalahan yang sangat kompleks dan karena itu membutuhkan perhatian semua kalangan, baik dari pemerintah sebagai pihak pemberi layanan maupun dari masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan.

## **6. Unsur-unsur Pelayanan**

Suatu proses kegiatan pelayanan terdapat beberapa faktor atau unsur yang saling mendukung jalannya kegiatan. Menurut H.A.S Moenir (2002: 8), unsur-unsur tersebut antara lain :

- a. Sistem, prosedur, dan metode Dalam pelayanan perlu adanya informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.
- b. Personil Personil lebih ditekankan pada perilaku aparatur dalam pelayanan. Aparatur pemerintah selaku personil pelayanan harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.
- c. Sarana dan prasarana Dalam pelayanan diperlkan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan. Misalya seperti ruang tamu, tempat parkir yang memadai dan sebagainya.
- d. Masyarakat sebagai pelanggan Dalam pelayananya, masyarakat selaku pelanggan sangatlah heterogen yaitu tingkat pendidikannya maupun perilakunya.

Setiap pelayanan publik memang diperlukan adanya kejelasan informasi prosedur yang mudah dan tidak berbelit serta dibutuhkan usaha dari pemberi pelayanan agar dapat berjalan tertib dan lancar. Seperti contohnya petugas menerapkan sistem antrre agar pelayanan dapat berjalan tertib.

Unsur yang juga penting selain sistem, prosedur dan metode adalah unsur personil juga memiliki peranan penting mewujudkan pelayanan yang baik. Petugas yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya pasti akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan layanan yang baik juga. Oleh karena itu, dibutuhkan petugas pelayanan yang profesional untuk memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Selain profesional, petugas

harus melayani dengan ramah dan sabar, mengingat masyarakat sangatlah heterogen baik pendidikanya maupun perilakunya.

Unsur pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana. Pelayan publik wajib menyediakan sarana dan prasarana bagi penggunaan layanan agr masyarakat sebagai pengguna layanan merasa nyaman. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap, petugas juga akan mudah memberikan layanan.

Unsur yang terakhir adalah masyarakat sebagai pengguna layanan. Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari petugas pelayanan. Tetapi selain memiliki hak, masyarakat juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi prosedur pelayanan yang telah ditetapkan petugas agar terjadi keseimbangan hak dan kewajiban baik penerima layanan maupun pemberi layanan.

## **7. Faktor Pendukung Pelayanan**

Pelayan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serata dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna. Pada proses pelayanan terdapat faktor penting dan setiap faktor mempunyai peranan yang berbeda-beda tetapi saling berpengaruh dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang baik.

Moenir (2002: 88) berpendapat ada enam faktor pendukung pelayanan, antara lain :

- a. Faktor kesadaran Faktor kesadaran ini mengarah pada keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari beberapa pertimbangan sehingga diperoleh

suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan jiwa. Dengan adanya kesadaran akan membawa seseorang kepada kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Faktor aturan Aturan sebagai perangkat penting dalam segala tindakan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, setiap aturan secara langsung atau tidak langsung akan berpengaruh. Dengan adanya aturan ini seseorang akan mempunyai pertimbangan dalam menentukan langkahnya. Pertimbangan pertama manusia sebagai subjek aturan ditunjukkan oleh hal-hal penting:

- 1) Kewenangan
- 2) Pengetahuan dan pengalaman
- 3) Kemampuan bahasa
- 4) Pemahaman pelaksanaan
- 5) Disiplin dalam melaksanakan diantaranya disiplin waktu dan disiplin kerja.

c. Faktor organisasi Faktor organisasi tidak hanya terdiri dari susunan organisasi tetapi lebih banyak pada pengaturan mekanisme kerja. Sehingga dalam organisasi perlu adanya sarana pendukung yaitu sistem, prosedur, dan metode untuk memperlancar mekanisme kerja.

d. Faktor pendapatan Faktor pendapatan yang diterima oleh seseorang merupakan imbalan atas tenaga dan pikiran yang telah dicurahkan orang lain. Pendapatan dalam bentuk uang, iuran atau fasilitas dalam jangka waktu tertentu.

- e. Faktor kemampuan Faktor kemampuan merupakan titik ukur untuk mengetahui sejauh mana pegawai dapat melakukan suatu pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang diharapkan.
- f. Faktor sarana pelayanan Faktor sarana yang dimaksud yaitu segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat pendukung utama dalam mempercepat pelaksanaan penyelesaian pekerjaan. Adapun fungsi sarana pelayanan, antara lain:
- 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
  - 2) Meningkatkan produktivitas baik barang atau jasa.
  - 3) Ketetapan susunan yang baik dan terjamin.
  - 4) Menimbulkan rasa nyaman bagi orang yang berkepentingan.
  - 5) Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional.

Keenam faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal, baik berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/ tindakan dengan atau tanpa tulisan.

Wolkins dalam Fandy Tjiptono (2000: 75) mengemukakan enam faktor dalam melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan. Keenam faktor tersebut meliputi: “kepemimpinan, pendidikan, perencanaan, review, komunikasi serta penghargaan dan pengakuan”.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan pelayanan publik harus memperhatikan aspek pendukung agar pelayanan dapat berjalan dengan baik. Faktor yang harus diperhatikan meliputi : faktor kesadaran baik dari petugas pelayanan maupun dari masyarakat; faktor aturan yang telah di tentukan oleh instansi pemberi layanan; faktor organisasi yang baik; faktor imbalan atau gaji; faktor kemampuan dalam bekerja; faktor sarana dan prasarana; komunikasi dan pendidikan.

### **8. Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

Kegiatan pelayanan publik diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Instansi pemerintah merupakan sebutan kolektif meliputi satuan kerja atau satuan orang kementerian, departemen, lembaga, pemerintahan non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, dan instansi pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah termasuk Badan Usaha Milik Daerah. Sebagai penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum misalnya Polri, Kejaksaan, Kehakiman dan sebagainya.

Kegiatan pelayanan publik atau disebut juga dengan pelayanan umum, yang biasanya menempel di tubuh lembaga pemerintahan dinilai kurang dapat memenuhi tugasnya sesuai dengan harapan masyarakat, sebagai konsumen mereka. Salah satu yang dianggap sebagai biang keladinya adalah bentuk orang birokrasi, sehingga birokrasi seperti dikemukakan oleh Achmat Batinggi (1999: 53) adalah “Merupakan tipe dari orang yang dimaksudkan untuk mencapai tugas- tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang”.

Konsep birokrasi bukan merupakan konsep yang buruk. Organisasi birokrasi mempunyai keteraturan dalam hal pelaksanaan pekerjaan karena mempunyai pembagian kerja dan struktur jabatan yang jelas sehingga komponen birokrasi mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kewajibannya. Pelaksanaan pekerjaan dalam orang birokrasi diatur dalam mekanisme dan prosedur agar tidak mengalami penyimpangan dalam mencapai tujuan orang. Dalam organisasi birokrasi segala bentuk hubungan bersifat resmi dan berjenjang berdasarkan struktur orang yang berlaku sehingga menuntut ditaatinya prosedur yang berlaku pada orang tersebut.

Adapun yang menjadi ciri ideal birokrasi menurut Max Weber seperti yang dikutip dan diterjemahkan oleh Ahmad Batingi (1999: 53) antara lain adalah:

- a. Pembagian kerja yang kurang jelas,
- b. Adanya hierarki jabatan,
- c. Adanya pengaturan sistem yang konsisten,
- d. Prinsip formalistic impersonality,
- e. Penempatan berdasarkan karier,
- f. Prinsip rasionalitas.

Dengan adanya otonomi daerah, diharapkan memberikan dampak nyata yang luas terhadap peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Dengan demikian pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk melakukan efektivitas dalam pemberian dan peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam pasal 14 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan penyelenggara memiliki hak:

- a. Memberikan pelayanan tanpa dihambat pihak lain yang bukan tugasnya;
- b. Melakukan kerjasama;
- c. Mempunyai anggaran pembiayaan penyelenggaraan pelayanan publik;
- d. Melakukan pembelaan terhadap pengaduan dan tuntutan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam penyelenggaraan pelayanan publik; dan
- e. Menolak permintaan pelayanan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam pasal 15 UU No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik penyelenggara berkewajiban:

- a. Menyusun dan menetapkan standar pelayanan;
- b. Menyusun, menetapkan, dan mempublikasikan maklumat pelayanan;
- c. Menempatkan pelaksana yang kompeten
- d. Menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai;
- e. Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik. Sebagai penyelenggara pelayanan publik hendaknya instansi 28 memperhatikan hak dan

kewajiban sebagai penyelenggara pelayanan publik sesuai yang telah diamanatkan pada undang-undang.

## **9. Kualitas Pelayanan Publik**

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2012: 51) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, definisi kualitas yang bervariasi dari yang kontroversial hingga kepada yang lebih strategik.

Menurut Garvin yang dikutip Tjiptono (2012:143) menyatakan bahwa terdapat lima perspektif mengenai kualitas, salah satunya yaitu bahwa kualitas dilihat tergantung pada orang yang menilainya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pelayanan dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan/aktifitas yang diberikan oleh satu pihak atau lebih kepada pihak lain yang memiliki hubungan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pihak kedua yang bersangkutan atas barang dan jasa yang diberikan.

Pelayanan memiliki pengertian yaitu terdapatnya dua unsur atau kelompok orang dimana masing-masing saling membutuhkan dan memiliki keterkaitan, oleh karena itu peranan dan fungsi yang melekat pada masing-masing unsur tersebut berbeda. Hal-hal yang menyangkut tentang pelayanan yaitu faktor manusia yang melayani, alat atau fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan, mekanisme kerja yang digunakan dan bahkan sikap masing-masing orang yang memberi pelayanan dan yang dilayani.

Pada prinsipnya konsep pelayanan memiliki berbagai macam definisi yang berbeda menurut penjelasan para ahli, namun pada intinya tetap merujuk pada konsepsi dasar yang sama. Menurut Sutedja (2007:5) pelayanan atau servis dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan atau keuntungan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain. Pelayanan tersebut meliputi kecepatan melayani, kenyamanan yang diberikan, kemudahan lokasi, harga wajar dan bersaing (Sunarto, 2007:105).

Menurut Jusuf Suit dan Almasdi (2012:88) untuk melayani pelanggan secara prima kita diwajibkan untuk memberikan layanan yang pasti handal, cepat serta lengkap dengan tambahan empati dan penampilan menarik, sedangkan menurut Gronroos (Ratminto, 2005: 2) pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas 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 pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan. Ciri-ciri pelayanan yang baik menurut Kasmir (2005:39) dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan/pengunjung sejak awal hingga selesai.
- b. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
- c. Mampu berkomunikasi.
- d. Mampu memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
- e. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
- f. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan/pengunjung.
- g. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan/pengunjung.

Pengertian kualitas jasa atau pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Lewis & Booms (dalam Tjiptono, 2012:157) mendefinisikan kualitas pelayanan secara sederhana, yaitu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau lembaga tertentu untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan apa yang diharapkan atau diinginkan berdasarkan kebutuhan pelanggan/pengunjung. Dengan kata lain, faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diharapkan pelanggan/pengunjung dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan tersebut.

Nilai kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan perusahaan dan stafnya dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten. Kualitas pelayanan memberikan suatu dorongan kepada pelanggan atau dalam hal ini pengunjung untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan lembaga atau instansi pemberi

pelayanan jasa. Ikatan hubungan yang baik ini akan memungkinkan lembaga pelayanan jasa untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan/pengunjung serta kebutuhan mereka. Dengan demikian penyedia layanan jasa dapat meningkatkan kepuasan pengunjung dengan memaksimalkan pengalaman pengunjung yang menyenangkan dan meminimumkan pengalaman pengunjung yang kurang menyenangkan. Apabila layanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas yang diterima atau dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas ideal, tetapi sebaliknya jika layanan yang diterima atau dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan rendah.

Menurut Parasuraman dkk yang dikutip oleh Tjiptono, (2000: 70) ada beberapa kriteria yang menjadi dasar penilaian konsumen terhadap pelayanan yaitu:

- a. *Tangible*, atau bukti fisik yaitu kemampuan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Yang dimaksudkan bahwa penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dan pelayanan yang diberikan.
- b. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness*, atau tanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada masyarakat dengan menyampaikan informasi yang jelas.

- d. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap pelanggan. Terdiri dari beberapa komponen di antaranya adalah komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- e. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan.

Levince dalam Ratminto (2006: 175) melihat efektivitas kualitas pelayanan dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a. *Responsiveness* (Responsivitas). Ini mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan, dan aspirasi, serta tuntutan dari costumers.
- b. *Responsibility* (Responsibilitas). Suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuanketentuan yang telah ditetapkan.
- c. *Accountability* (Akuntabilitas). Suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada dimasyarakat dan dimiliki oleh stakeholders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan uraian dapat disimpulkan mengenai dimensi kriteria atau indikator di atas, meliputi :

- a. Bukti langsung (*tangibles*)
- b. Keandalan (*reliability*)
- c. Daya tanggap (*responsiveness*)

d. Jaminan (*assurance*)

e. Empati (*empaty*)

Unsur-unsur kualitas pelayanan yang dikutip dalam Saleh (2010: 106) antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Penampilan. Personal dan fisik sebagaimana layanan kantor depan (resepsionis) memerlukan persyaratan seperti berpenampilan menarik, badan harus tegap/tidak cacat, tutur bahasa menarik, familiar dalam berperilaku, penampilan penuh percaya diri.
- b. Tepat Waktu dan Janji. Secara utuh dan prima petugas pelayanan dalam menyampaikan perlu diperhitungkan janji yang disampaikan kepada pelanggan bukan sebaliknya selalu ingkar janji. Demikian juga waktu jika mengutarakan 2 hari selesai harus betul-betul dapat memenuhinya.
- c. Kesiediaan Melayani. Sebagaimana fungsi dan wewenang harus melayani kepada para pelanggan, konsekuensi logis petugas harus benar-benar bersedia melayani kepada para pelanggan.
- d. Pengetahuan dan Keahlian. Sebagai syarat untuk melayani dengan baik, petugas harus mempunyai pengetahuan dan keahlian. Di sini petugas pelayanan harus memiliki tingkat pendidikan tertentu dan pelatihan tertentu yang diisyaratkan dalam jabatan serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.
- e. Kesopanan dan Ramah Tamah. Masyarakat pengguna jasa pelayanan itu sendiri dan lapisan masyarakat baik tingkat status ekonomi dan sosial rendah maupun tinggi terdapat perbedaan karakternya maka petugas pelayanan

masyarakat dituntut adanya keramahan yang standar dalam melayani, sabar, tidak egois dan santun dalam bertutur kepada pelanggan.

- f. Kejujuran dan Kepercayaan. Pelayanan ini oleh pengguna jasa dapat dipergunakan berbagai aspek, maka dalam penyelenggaraannya harus transparan dari aspek kejujuran, jujur dalam bentuk aturan, jujur dalam pembiayaan dan jujur dalam penyelesaian waktunya. Dari aspek kejujuran ini petugas pelayanan tersebut dapat dikategorikan sebagai pelayan yang dipercaya dari segi sikapnya, dapat dipercaya dari tutur katanya, dapat dipercayakan dalam menyelesaikan akhir pelayanan sehingga otomatis pelanggan merasa puas. Unsur pelayanan prima dapat ditambah unsur yang lain.
- g. Kepastian Hukum. Secara sadar bahwa hasil pelayanan terhadap masyarakat yang berupa surat keputusan, harus mempunyai legitimasi atau mempunyai kepastian hukum. Bila setiap hasil yang tidak mempunyai kepastian hukum jelas akan mempengaruhi sikap masyarakat, misalnya pengurusan KTP, KK dan lain-lain bila ditemukan cacat hukum akan mempengaruhi kredibilitas instansi yang mengeluarkan surat legitimasi tersebut.
- h. Keterbukaan. Secara pasti bahwa setiap urusan/kegiatan yang memperlakukan ijin, maka ketentuan keterbukaan perlu ditegakkan. Keterbukaan itu akan mempengaruhi unsur-unsur kesederhanaan, kejelasan informasi kepada masyarakat.
- i. Efisien. Dari setiap pelayanan dalam berbagai urusan, tuntutan masyarakat adalah efisiensi dan efektifitas dari berbagai aspek sumber daya sehingga

menghasilkan biaya yang murah, waktu yang singkat dan tepat serta kualitas yang tinggi. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas merupakan tuntutan yang harus diwujudkan dan perlu diperhatikan secara serius.

- j. **Biaya.** Pemantapan pengurusan dalam pelayanan diperlukan kewajaran dalam penentuan pembiayaan, pembiayaan harus disesuaikan dengan daya beli masyarakat dan pengeluaran biaya harus transparan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- k. **Tidak Rasial.** Pengurusan pelayanan dilarang membeda-bedakan kesukuan, agama, aliran dan politik dengan demikian segala urusan harus memenuhi jangkauan yang luas dan merata.
- l. **Kesederhanaan.** Prosedur dan tata cara pelayanan kepada masyarakat untuk diperhatikan kemudahan, tidak berbelit-belit dalam pelaksanaan

Berdasarkan hasil sintesis terhadap berbagai riset yang telah dilakukan, Grongoos yang dikutip dalam Tjiptono (2005: 261) mengemukakan enam kriteria kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik, yakni sebagai berikut:

- a. *Professionalism and Skills.* Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional (*outcomerelated criteria*).
- b. *Attitudes and Behavior.* Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (*customer contact personel*) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah.

- c. *Accessibility and Flexibility*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat mengakses jasa tersebut dengan mudah. Selain itu, juga dirancang dengan maksud agar dapat menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara luwes.
- d. *Reliability and Trustworthiness*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam menentukan janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- e. *Recovery*. Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat.
- f. *Reputation and Credibility*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai/imbalan yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Kualitas layanan pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan. Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi pemberi layanan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi pemberi layanan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, organisasi

pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas yang memuaskan.

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku bagi perusahaan. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh karyawan dan pelanggan. Menurut Wolkins (Saleh, 2010: 105) keenam prinsip tersebut terdiri atas:

- a. Kepemimpinan. Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.
- b. Pendidikan. Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat, teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

- c. **Perencanaan Strategik.** Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.
- d. **Review.** Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terusmenerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.
- e. **Komunikasi.** Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan, maupun dengan *stakeholder* lainnya.
- f. **Total Human Reward.** *Reward* dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktifitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## **C. Konsep Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan

oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Dharma (Pasolong, 2007: 57) yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

Ada beberapa faktor-faktor (Pasolong, 2007: 175) yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Dalam tinjauan lembaga kepegawaian juga dikemukakan oleh Arif (2001: 72) bahwa kinerja merupakan suatu proses pemberian Kinerja yang cepat, mudah dan terjamin, sebagai bentuk dari suatu tugas pokok yang harus diemban dan dipertanggungjawabkan sebagai wujud kemampuan kerja yang dimiliki. Hal ini Nampak jelas bahwa kinerja memberi cakupan batasan sehingga kegiatan kerja

tetap berada dalam manajemen yang disejalankan dengan target yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan sikap mengambil inisiatif dan sikap mengambil keputusan dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2001: 123) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a. 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.

b. 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. David C. Mc Clelland (Mangkunegara, 2001: 68), berpendapat bahwa: “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc.

Clelland, mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi (Mangkunegara, 2001: 69) yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap (Mangkunegara, 2001: 70) kinerja:

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut sikap mengambil inisiatif, sikap mengambil keputusan, dan ketepatan waktu.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Pengukuran dan penilaian prestasi kerja menurut Utomo (2017: 26) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor (Utomo, 2017: 28) seperti:

- a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - 1) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.

- 2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, domisili maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dapat pula diungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri (Utomo, 2017: 30) dari:

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

- b. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- c. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai diorganisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Manajemen Kinerja sendiri dapat daitikan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan Tim. Tujuan umum manajemen kinerja adalah mengembangkan kapasitas manusia agar dapat memenuhi dan melampaui harapan dan mewujudkan potensi mereka sepenuhnya sehingga bermanfaat bagi dirinya dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan memperhatikan :

- a. Sikap Mengambil Keputusan, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

- b. Sikap Mengambil inisiatif, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya .
- c. Pemanfaatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dan memanfaatkan waktu yang lowong untuk menyelesaikan tugas.
- d. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

Beberapa pendapat juga mengenai penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.
- b. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Beberapa istilah kinerja menurut Levinson (Mangkunegara, 2001: 80)

antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

- b. Penilaian Kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.
- c. Periode Penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang Pegawai ; hasil observasi tersebut kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.

#### Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk ;
  - 1) Mempromosikan staf yang berprestasi
  - 2) Menindak staf yang kurang berprestasi
  - 3) Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan staf
  - 4) Memberikan atau menunda pemberian imbalan (*reward and punishment*)
- b. Memberikan umpan balik kepada staf sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
- c. Jika tingkat kinerja staf dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.
- d. Penilaian penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk membedakan staf yang efektif dan tidak efektif.

Pada dasarnya penyebab masalah -masalah kinerja sebagian besar adalah:

- a. Pengetahuan atau keterampilan. Staf tidak memahami bagaimana melaksanakan tugas secara benar diakibatkan kurangnya pengetahuan,keterampilan atau kemampuan.

- b. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi
- c. Motivasi. Staf memahami bagaimana melaksanakan tugasnya tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan proses seleksi yang tidak sempurna.

### 3. Metode-metode penilaian kinerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang Pegawai dengan Pegawai lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *Result-based performance evaluation*, (2) *Behavior-based performance evaluation*, (3) *Judgment-based performance evaluation*, sebagai berikut (Robbins, 2003):

- a. Penilaian performance berdasarkan hasil (*Result-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak

positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*Behavior Based Performance Evaluation*). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (means) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS

merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifatnya kolaboratif memakan waktu yang banyak dan biasa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

- c. Penilaian performansi berdasarkan judgement (*Judgement-Based Performance Evaluation*) Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi- dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- 2) *Quality of work*, Sikap Mengambil inisiatif kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
- 4) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 5) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
- 6) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah- tamahan dan integritas pribadi.

#### **4. Hambatan penilaian kinerja**

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja (Sedarmayanti, 2009) sebagai berikut.

- a. Efek halo. Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang Pegawai mempengaruhi pengumuman kinerja.
- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.
- c. Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras. Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.
- d. Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status social) dapat mengubah penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir. Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

#### **5. Manfaat penilaian kinerja**

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Sedarmayanti (2009) mengemukakan adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun Pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin Pegawai memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi Pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan Pegawai .
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja Pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

## **6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu Pegawai dengan Pegawai lainnya, yang berada di bawah kontrol

walaupun Pegawai -Pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad (Mangkunegara, 2001: 84)), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut.

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## **D. Konsep Pegawai**

### **1. Pengertian Pegawai**

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sama halnya Berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka 2 UU No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2010:01).

Pegawai merupakan kekayaan dalam suatu instansi. Aktivitas instansi tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan Pegawai . Salah satu yang harus dilakukan Pegawai dalam melakukan pekerjaannya yaitu komunikasi. Pegawai instansi bertanggung jawab dalam menjelaskan tindakan instansi kepada khalayak yang memiliki kepentingan dengan organisasi atau instansi tersebut. Pegawai yang memiliki tugas berkaitan dengan publiknya harus memberikan perhatian serta menjadi saluran arus bolak-balik antara organisasi dan khalayak, karena khalayak yang berkepentingan akan selalu tertarik dengan apa saja yang dilakukan instansi. Khalayak dapat dibagi menjadi khalayak internal, yaitu mereka yang terlibat dalam pekerjaan internal organisasi yaitu pegawai itu sendiri dan keluarganya serta khalayak eksternal, yaitu khalayak yang berada di luar organisasi misalnya masyarakat sekitar, konsumen, pemerhati lingkungan dan investor. Saat ini, setiap pesan yang disampaikan tidak bisa dilakukan secara

pukul rata ke semua orang. Setiap organisasi memiliki khalayak khususnya. Kepada khalayak yang terbatas inilah Pegawai instansi harus senantiasa menjalin komunikasi baik internal maupun eksternal.

## 2. Fungsi dan Peranan Pegawai

Pegawai dalam instansi memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya :

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan.
- b. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan instansi demi kelangsungan instansi.
- c. Bertanggung jawab pada hasil produksi.
- d. Menciptakan ketenangan kerja di instansi (Soedarjadi, 2009:15).

Pegawai harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh Pegawai yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut

## 3. Kewajiban Pegawai

Dalam instansi Pegawai memiliki kewajiban yang harus dijalankan, seperti:

- a. Melaksanakan Pekerjaan dengan baik. Seorang Pegawai dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan hasil produksi yang optimal.
- b. Kepatuhan pada Aturan Instansi. Setiap instansi ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan adanya kewajiban itu harus dipatuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam instansi.
- c. Menciptakan Ketenangan Kerja. Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal instansi terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan instansi.

Dari ketiga kewajiban Pegawai tersebut, diharapkan Pegawai menjalankan tugasnya dengan baik agar tercapai tujuan dan mendapatkan hasil yang optimal.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi bahan pertimbangan pada penelitian ini, dimana masing-masing penelitian terdahulu membahas tentang kualitas pelayanan publik. Secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

1. Penelitian lainnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Indudewi dan Nafasati (2012) mengenai pengaruh sasaran jelas dan terukur, ukuran kinerja, desentralisasi dan insentif terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil bahwa insentif, kejelasan sasaran, dan desentralisasi

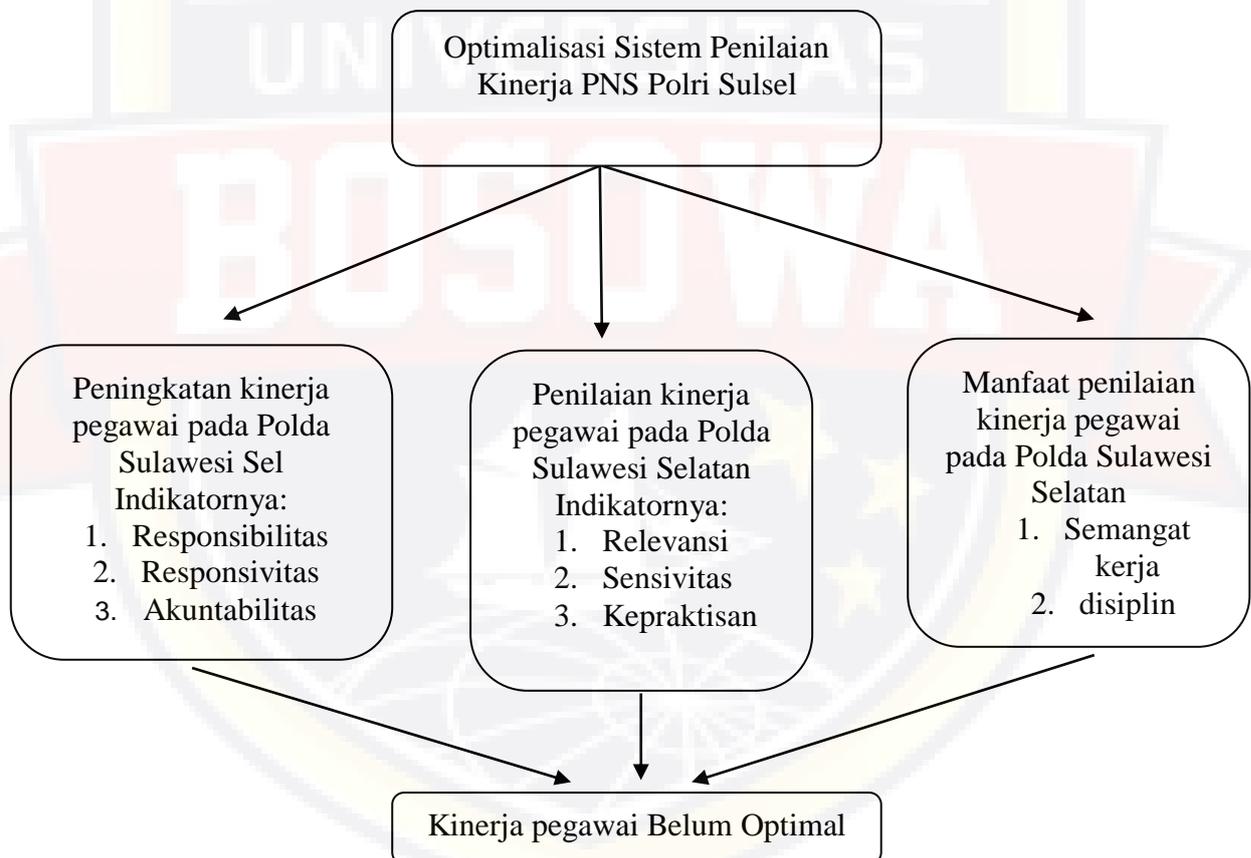
tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi; sedangkan ukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2. Penelitian diatas didukung dengan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu berdasarkan hasil pengolahan data serta hasil uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian yang berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng)* oleh Hartajunika, Sujana, dan Atmadja (2015) memperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Tujuan yang jelas dan terukur (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- b. Motivasi kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- c. Sistem pengukuran kinerja (X3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- d. Insentif (X4) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- e. Desentralisasi (X5) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja

dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. Secara simultan variabel tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.

#### F. Kerangka Konsep



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, karena metode ini digunakan untuk meneliti kejadian-kejadian yang sedang berlangsung dan berhubungan dengan kondisi pada masa sekarang. Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta mengenai optimalisasi sistem penilaian kinerja PNS Polda Sulawesi Selatan.

#### **B. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor Polda Sulawesi Selatan khususnya di Biro SDM Polda Sulawesi Selatan. Adapun pelaksanaan penelitian pada bulan Oktober – November 2020.

#### **C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian**

##### **1. Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah: sistem penilaian kinerja PNS Polda Sulawesi Selatan dan hambatan yang dihadapi pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## 2. Deskripsi Fokus Penelitian

Untuk memudahkan penelitian, maka fokus penelitian dijabarkan sebagai berikut:

a. Peningkatan kinerja PNS Polda Sulawesi Selatan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja pegawai pada kantor Polda Sulawesi Selatan. Indikatornya: faktor individu dan faktor organisasi.

Indikatornya:

1) Responsivitas adalah kemampuan pemberi layanan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

2) Responsibilitas adalah tanggung jawab seseorang pemberi layanan terhadap tugas-tugasnya yang berhubungan dengan peran seseorang kepada pihak yang dilayani.

3) Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban seseorang ataupun suatu lembaga tertentu yang berkaitan dengan sistem administrasi yang dimilikinya.

b. Penilaian kinerja pegawai adalah tolak ukur keberhasilan kerja pegawai yang sesuai dengan undang-undang atau aturan yang berlaku khususnya pada Polda Sulawesi Selatan. Indikatornya:

1) Relevansi adalah kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk

memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

2) sensitivitas adalah gambaran yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai.

3) Kepraktisan adalah kemudahan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai.

c. Manfaat penilaian kinerja pegawai adalah hasil penilaian kinerja pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Indikatornya:

1) semangat kerja adalah ikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya

2) disiplin adalah perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Untuk memperoleh data lapangan, khususnya data primer dan sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Data primer diperoleh untuk teknik-teknik: Observasi lapangan, wawancara terstruktur dan wawancara terbuka.

2. Data sekunder melalui penelusuran literatur/pustaka, laporan-laporan pelaksanaan hasil-hasil penelitian terdahulu maupun tulisan-tulisan lain yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, serta dokumentasi.

#### **E. Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik purposive Sampling. Menurut Nastun (2001) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cermat sehingga relevan dengan desain penelitian, dalam hal ini dengan menentukan beberapa informan dengan krateria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan dianggap mengetahui serta mampu memberikan keterangan tentang masalah yang yang diteliti, untuk mendapatkan data empiris maka beberapa pihak yang menjadi informan adalah:

1. Informan kunci terdiri atas:

- a. Kepala Bidang SDM Polda Sulawesi Selatan yang berjumlah 1 orang.
- b. Kepala Bidang Umum yang berjumlah 1 orang.
- c. Pegawai Polda Sulawesi Selatan pada bagian SDM yang berjumlah 2 orang.
- d. Pegawai Polda Sulawesi Selatan pada bagian umum yang berjumlah 2 orang.

2. Informan penunjang terdiri atas:

- a. Masyarakat yang berjumlah 2 orang.

Jumlah total informan pada penelitian ini adalah Delapan orang.

Penentuan informan ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa mereka memiliki

pengetahuan yang cukup memadai berkaitan dengan keterlibatan mereka secara langsung dalam kegiatan.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang relevan dan lengkap, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Adapun teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **1. Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan observasi langsung yaitu pengumpulan data dengan melihat atau mengamati secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan. Dalam observasi langsung, pengumpulan data pencatatan yang dilakukan peneliti terhadap objek dilakukan di tempat berlangsungnya peristiwa sehingga peneliti berada bersama objek yang sedang diteliti atau diamati. Peneliti mengamati tingkah laku informan sesuai dengan pedoman observasi yang telah ditetapkan oleh peneliti.

##### **2. Wawancara**

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara dimana telah ditetapkan terlebih dahulu masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak yang diwawancarai. Wawancara dilakukan dengan mendatangi langsung informan penelitian dan menanyakan kepada mereka beberapa hal yang berhubungan dengan pokok permasalahan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab

dengan pihak-pihak yang terkait dengan optimalisasi kinerja Polda Sulawesi Selatan.

### 3. Dokumen

Dokumen sebagai sumber data lainnya yang bersifat melengkapi data utama yang relevan dengan masalah penelitian, antara lain meliputi: kinerja PNS Polda Sulawesi Selatan dan hasil-hasil rapat. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

### **G. Metode Analisis Data**

Penganalisaan data dalam penelitian ini, dilakukan menggunakan pendekatan induktif konstektual yaitu memulai dari informasi-informasi empirik yang diperoleh kemudian dibangun konsep-konsep kearah pengembangan suatu teori substansi, teori yang bertolak dari data dan cerna dengan pengalaman lalu.

Informasi yang dikumpul diidentifikasi menjadi konsep-konsep, selanjutnya disusun menjadi proposisi-proposisi. Tipe dasar proposisi pada dasarnya ada dua yaitu generalisasi empirik dan hipotesis dikembangkan dari perbandingan data empiris dengan hasil-hasil penelitian atau teori lain yang relevan.

Selama di lapangan dilakukan observasi dan wawancara, dalam observasi dikembangkan item-item yang perlu diobservasi walaupun sudah ada pedoman observasi, namun tidak menutup kemungkinan ada hal-hal lain yang belum termasuk dalam pedoman akan tetapi diperlukan untuk dijadikan data penelitian. Wawancara berpedoman pada butir-butir pertanyaan yang ada dikembangkan saat berdiskusi dengan informan.

Berdasarkan penjabaran diatas penelitian ini menggunakan Model Miles and Huberman sebagai teknik analisis data kualitatif, dimana analisis ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014: 91) mengatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tuntas sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing verification.

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai macam teknik seperti melalui wawancara, observasi di lapangan, dan dokumentasi dari subyek dan obyek penelitian yang terkait dengan optimalisasi kinerja PNS Polda Sulawesi Selatan.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data atau Pengolahan Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya yang cukup banyak sehingga perlu dicatat dengan teliti dan rinci dimana semakin lama peneliti di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, rumit dan kompleks. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan untuk peneliti melakukan pengumpulan data jika selanjutnya diperlukan.

### 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah selanjutnya setelah mereduksi data adalah mendisplaykan data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori flowchart dan sebagainya. Mile and Huberman (Sugiyono, 2014: 94) mengemukakan bahwa dalam penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks narasi. Dengan mendisplay data maka akan dengan mudah untuk memahami apa yang terjadi merencanakan kerja selanjutnya dengan apa yang dipahami.

### 4. *Conclusion Drawing/Verification* (Pemaparan dan Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi apabila kesimpulan awal yang didukung dengan adanya bukti yang valid dan konsistensi data peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa diskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dapat berupa hubungan yang kausal, hipotesis atau teori Sugiyono (2014: 99). Dalam konteks ini kesimpulan dan verifikasi dilakukan setelah data disajikan agar dapat diketahui hasil akhir dari penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan.

Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan disingkat Polda Sulsel adalah pelaksana tugas Kepolisian RI (Polri) di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan yang memiliki terpeliharanya keamanan dalam negeri. Hal itu meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Polda Sulsel memiliki sejarah yang cukup panjang yang sejalan dengan sejarah Polri dan sejarah Republik Indonesia itu sendiri. Kendati demikian, terdapat fase-fase perjalanan sejarah yang sedikit berbeda dengan sejarah kepolisian secara nasional. Perjalanan itu dimulai dari zaman penjajahan belanda dengan lembaga dagannya bernama Persatuan Perusahaan Hindia Timur (Vereenigde Oostindische Compagnie/VOC) Di masa ini sudah dikenal adanya polisi, namun dasar terbentuknya kepolisian yang tertata dan terorganisir dimulai pada tahun 1814 yang didasari oleh terbitnya sebuah "Regulation" pada 11 februari 1814 dan peraturan tentang tata usaha dari kehakiman (Djustisi) pada pengadilan-pengadilan daerah di Jawa dan Tatausaha Kepolisian yang menjadi dasar dari Indlash Regiment dan Regiment Op De Rechter Organisatie. Pada tahun 1911 dilakukan reorganisasi kepolisian yang jauh lebih baik. Namun baru

pada tahun 1914 diadakan penambahan dan perubahan reorganisasi itu yang menjadi dasar susunan polisi kota. Reorganisasi awalnya diterapkan di Kota Jakarta, Semarang dan Surabaya. Pada tahun 1914 inilah dibentuk Korps Polisi di Makassar dan beberapa kota lainnya. Setelah melewati masa kolonial belanda, sejarah kepolisian di Sulsel memasuki babak baru ketika pendudukan jepang berlangsung. Pada masa pendudukan jepang, Makassar menjadi pusat kepolisian regional yang wilayahnya meliputi Indonesia Timur atau disebut dengan wilayah Timur Besar.

Setelah proklamasi kemerdekaan RI, terjadi proses pembentukan negara bagian yang dimotori oleh Belanda, termasuk Sulsel yang masuk ke dalam wilayah Negara Indonesia Timur (NIT). Pada masa ini, kepolisian di Sulawesi tidak berada di bawah Perdana Menteri tetapi masih mempunyai susunan seperti pemerintahan Belanda, yaitu berada di bawah kementerian Dalam Negeri dan bagian dari Pamong Praja dan berpusat di Makassar. Namun NIT tidak berlangsung lama, sebab pada 1949 NIT menyatakan bergabung dengan Republik Indonesia Serikat (RIS), maka pada saat itu pula kepolisian NIT menjadi bagian RIS. Kantor Polisi provinsi langsung berada di bawah Djawatan Kepolisian Negara di Jakarta. Proses reorganisasi di kepolisian Sulsel terus mengalami perbaikan, mulai dari terbentuknya Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Provinsi Sulawesi Pada 1954 hingga berubah menjadi Polda Sulsel pada 2016

Lahirnya Undang-Undang kepolisian Pertama yakni Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1961 Tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepolisian Negara, menandai secara resmi terwujudnya cita-cita sebagai polisi Nasional atau

Kepolisian Negara yang merupakan satu kesatuan mulai dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah. Dengan pesatnya perkembangan kemajuan masyarakat seiring dengan merebaknya fenomena supremasi hukum, hak asasi manusia, globalisasi dan transparansi serta pelaksanaan tugas kepolisian yang lebih berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya menjadikan pelaksanaan tugas pokok Polri di tingkat Polda Sulsel semakin kompleks. Melihat kondisi ini, mendorong perbaikan fungsi Polda Sulsel sebagai bagian integral dari fungsi Polri, upaya tersebut antara lain untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi selatan**

Dalam sub bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian tentang hal yang berkaitan dengan Sistem Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kantor Polda Sulawesi Selatan. Dalam mencapai kepuasan para anggota Polda terhadap pelayanan publik yang diberikan, maka diperlukan adanya responsivitas atau daya tanggap, responsibilitas dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Masing-masing hasil penelitian dari tiga indikator penelitian adalah sebagai berikut:

#### **a. Responsivitas Pegawai**

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan paraanggota Polda, sehingga pelayanan yang diberikan oleh PNS Polda Sulawesi Selatan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh anggota Polda. Untuk melihat responsivitas pelayanan publik pada kantor Polda Sulawesi Selatan, penulis menguraikannya sebagai berikut:

Sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai ketika ada anggota Polda yang ingin mendapatkan pelayanan. Sikap adalah sekumpulan respon yang konsisten terhadap objek *social campbel* (Notoatmodjo, 2003: 124). Sikap yang baik yang dimaksud disini seperti keramahan, kesopanan dan keadilan pegawai. Sikap yang baik ini merupakan langkah awal untuk menunjukkan bahwa pegawai telah siap dan mau melayani atau merespon anggota kepolisian sehingga para kepolisian dapat merasa diterima dengan baik oleh Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan. Selain sikap, komunikasi yang baik juga diperlukan.

Komunikasi merupakan proses dimana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi antar satu sama lain (Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid (Wiryanto, 2004 : 6)). Dengan komunikasi yang baik maka anggota kepolisian akan dengan mudah memahami informasi yang disampaikan oleh pegawai. Sikap dan komunikasi pegawai ketika melayani para anggota kepolian merupakan hal awal yang memberikan kesan pada mereka mengenai pelayanan tersebut.

Sikap yang baik, ramah, dan sopan dari pegawai akan membuat anggota kepolisian merasa nyaman dan akan merasa diterima dengan baik oleh para pegawai. Sikap yang baik, keramahan dan kesopanan sudah ditunjukkan oleh PNS Polri Sulawesi Selatan ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan.

Berkaitan dengan hal ini berikut hasil petikan hasil wawancara dengan kepala Bagian Pengendalian Personel (Bagdalpers) SDM Polda Sulawesi Selatan atas nama AKBP Aris Bachtiar, S.H., S.IK., M.Si. beliau mengatakan:

“Saya selalu mengingatkan kepada seluruh pegawai, untuk selalu berusaha ramah dan bersikap baik kepada anggota baik itu anggota kepolisian maupun anggota PNS yang ingin mendapatkan pelayanan dalam hal ini informasi mengenai administrasi yang akan dilaksanakan. Karena mereka adalah raja yang wajib dilayani dengan sepenuh hati”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2021)

Pegawai bagian Perawatan Personel (Bagwatpers) Biro SDM Polda Sulsel

atas nama Penata TK I Akbar Ali, S.Pd juga mengatakan

“kami diwajibkan untuk selalu bersikap ramah kepada para anggota terkhusus saat bertanya mengenai jadwal maupun tentang administrasi berikutnya”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2021)

Kemudian dipertegas oleh salah satu Staf bagian Subbagrenmin SDM bernama Penata TK I Sri Rahmawati Ali, SH., MM beliau mengatakan:

“Kami sering diingatkan tentang memberikan pelayanan yang baik dan ramah kepada para anggota baik itu Polri, PNS maupun masyarakat karena sasaran akhir yang ingin kami capai adalah mereka dapat memahami dan memiliki pengetahuan setelah bertanya”. (Hasil wawancara pada tanggal 6 Februari 2021)

Para anggota kepolisian juga sependapat dengan hal tersebut, bahwa pegawai bersikap ramah dan sopan saat memberikan pelayanan. Berikut merupakan petikan wawancara dengan salah satu anggota kepolisian bernama Brigadir Isra Wirawati, SH salah satu anggota Polwan Polda Sulsel yang mengatakan bahwa:

“pegawai di sini bersikap ramah dan sopan saat melayani dan memberi apaun kepada saya dan yang lain sehingga saya merasa nyaman dan senang”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2021)

Namun selain sikap yang baik terhadap anggota kepolisian, komunikasi yang baik juga diperlukan dalam merespon masyarakat kepolisian. Mengenai

komunikasi yang ada Polda Sulawesi Selatan, anggota Polri bernama Iptu Nurfitriah Kasim berpendapat:

“sikap pimpinan dan jajarannya yang ada pada kantor ini sudah bersikap baik dan ramah menurut saya, tidak adanya perbedaan sikap yang diberikan pegawai kepada kami tertentu. Komunikasi yang dilakukan juga sudah baik dengan selalu menyapa kepada kami, jika saya membutuhkan bantuan pasti segera direspon oleh pegawai” (Hasil wawancara dilakukan pada tanggal 4 Februari 2021)

Sesuai dengan hasil wawancara, hal ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil di Polda Sulawesi Selatan senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan tutur kata yang sopan kepada anggota kepolisian. Tidak adanya perbedaan antara masyarakat dengan menunjukkan sikap adil dari pegawai. Komunikasi antar aparat dan pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal yang sering dilakukan yaitu menyapa, mengobrol, dan menanyakan kebutuhan kepada anggota kepolisian.

Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa pegawai di Polda Sulawesi Selatan sudah bersikap dengan baik dan komunikasi kepada anggota kepolisian. Terlihat dari adanya pegawai yang sering bercakap dengan para kepolisian.

#### **b. Responsibilitas Pegawai**

Dalam mewujudkan pemberian pelayanan yang baik dan mampu memenuhi indikator kepuasan terhadap pemberian pelayanan administrasi yang diberikan, maka diperlukan adanya responsibilitas atau tanggung jawab seorang pelayan publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Responsibilitas ini berkaitan dengan pertanggungjawaban pelayan publik ketika memberikan pelayanan yang berjalan berdasarkan tugas, fungsi dan kebijakan yang berlaku

sehingga dalam memberikan pelayanan dapat menghasilkan pelayanan yang baik dan memuaskan . Adapun indikator yang kemudian digunakan untuk mengukur responsibilitas pelayan publik adalah sebagai berikut:

Indikator responsibilitas pegawai merupakan bentuk pertanggungjawaban dengan mematuhi peraturan yang berlaku di dalam organisasi. Seseorang dianggap perlu untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan keinginan pimpinan melalui peraturan atau ketentuan yang ditetapkan di dalam organisasi. Indikator ini mencakup pertanggungjawaban seluruh sumber daya terkait dalam lingkup Polda Sulawesi Selatan untuk mematuhi kebijakan dan ketentuan yang berlaku . Dalam pemberian pelayanan di Polda Sulawesi Selatan terdapat tugas dan fungsi masing-masing dari setiap unsur terkait yang ada. Setiap pemberi layanan harus menjalankan ketentuan yang berlaku.

Adanya kebijakan Polda Sulawesi Selatan yang perlu dipatuhi setiap pegawai diungkapkan dalam wawancara terhadap Kombes Pol I Ketut Yudha Karyana, S.IK., M.AP kepala Biro SDM Polda Sulawesi Selatan yang menyatakan:

“instansi itu punya ketentuan, dan masing-masing instansi juga punya kebijakan yang mengatur dari atas ke bawah.” (Wawancara tanggal 4 Februari 2021)

Kepala Biro SDM Polda Sulawesi Selatan kemudian lebih memperjelas ketentuan yang berlaku yang dilaksanakan oleh pegawai sebagai acuan dalam menjalankan tugasnya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Ada peraturan perundang-undangan yang menjadi acuan, dan karena kita mengerjakan tugas sesuai dengan peraturan” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2021)

Dalam memberikan pelayanan di Polda Sulawesi Selatan menggunakan SOP. Ketentuan ini mengatur dan mengikat setiap pegawai untuk menjalankan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada para kepolisian berdasarkan prosedur yang ditetapkan dan kebijakan yang diberikan pimpinan sehingga mampu menghasilkan sistem pelayanan yang maksimal sesuai visi misi dan memenuhi standar kualitas pelayanan dalam mewujudkan kepuasan penerima layanan.

Kewajiban untuk mematuhi ketentuan diungkapkan dari wawancara atas nama Ratnasi, berikut kutipan wawancaranya :

“ Ya, sebagai abdi negara kami harus menjalankan tanggung jawab sesuai dengan SOP atau aturan yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk melancarkan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh kami ” (Hasil Wawancara tanggal 6 Februari 2021)

Beberapa hal yang kemudian diungkapkan oleh Pimpinan SDM Polda Sulawesi Selatan bahwa setiap menjalankan tugas harian ada ketentuan yang mengikat dan wajib untuk dipatuhi agar tidak salah dalam melakukan prosedur baik dalam menjalankan tugas maupun saat memberikan pelayanan. Kebijakan instansi dianggap penting untuk dijalankan dan dipatuhi. Berikut beberapa kutipan wawancara yang memperjelas bahwa adanya kebijakan dan ketentuan yang wajib dipatuhi dan penting untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas:

Wawancara dengan Mustamal, S.Kom menyatakan:

“ ya itu penting, guna menciptakan keteraturan system, sinergitas dan pelayanan yang sistematis” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2021).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh pegawai bagian Subbag PNS, Abdul Rahman, S.Sos., M.Ap :

“ kebijakan instansi penting untuk dipatuhi karena adanya peraturan dan kebijakan itu akan memperlancar pelayanan kepada yang menerima pelayanan” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2021)

Setiap unsur di dalam Polda Sulawesi Selatan memiliki bagian masing-masing dan setiap bagian memiliki ketentuan tersendiri. Bentuk pertanggungjawaban setiap bagian adalah ketika mereka telah mematuhi kebijakan dan menjalankan tugas berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku itu.

Ada ketentuan Polda Sulawesi Selatan yang bersifat umum dan juga khusus. Ketentuan bersifat umum adalah ketentuan dan kebijakan pimpinan yang mengikat kepada seluruh bagian di dalam Polda Sulawesi Selatan seperti jadwal kerja, tata tertib, peraturan Polda Sulawesi Selatan dan kebijakan langsung dari pimpinan. Sedangkan yang bersifat khusus adalah SOP (standar operasional prosedur) dan juga uraian tugas resmi setiap bagian. SOP atau standar operasional prosedur ini dijalankan di dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat kepolisian. Setiap pegawai melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan berdasarkan SOP yang berlaku tersebut.

Untuk melihat pelaksanaan pelayanan sudah berjalan berdasarkan SOP maka penulis melakukan wawancara kepada masyarakat kepolisian yaitu anggota Polri dan PNS yang mendapatkan pelayanan di Polda Sulawesi Selatan. Berikut kutipan wawancara dengan Sabharsan Eka Putra ,SH yang menyatakan:

“ sebelum mengikuti pelatihan, informasi tentang jenis pelatihan dan jadwalnya bisa dilihat melalui Ruang Pelayanan Terpusat (Pesat) SDM dimana semua informasi baik itu pendidikan, pelatihan dan semua pelayanan terkait pelayanan personil telah disampaikan oleh pihak SDM baik melalui media cetak dan elektronik (surat kabar local, facebook dan instagram), saat di kantor pun di setiap sudut papan pengumuman terdapat informasi mengenai jadwal dan ketentuan pelatihan” (hasil wawancara tanggal 4 Agustus 2022)

Hal lain juga diungkapkan oleh masyarakat yang bernama Muh. Akram menyatakan bahwa :

“Alhamdulillah,,informasi mengenai lowongan kerja maupun pendaftaran CPNS dan jadwal gampang di dapat, ini memungkinkan masyarakat untuk menerima informasi secara luas” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2021)

Pernyataan lainnya dari masyarakat bernama Alwiah, yang mengatakan :

“baik tawwa pemberian informasinya,, kalo ada yang tidak dipahami dan bertanya kepetugasnya na jelaskan ki secara mendetail”. (Wawancara tanggal 6 Februari 2021)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa pegawai sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Demi mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang sistematis berdasarkan aturan dan ketentuan serta sesuai keinginan masyarakat, PNS Polda berusaha untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku karena sadar bahwa mereka terikat pada ketentuan organisasi. Wujud pertanggungjawaban ini adalah melalui pelaksanaan pelayanan sesuai dengan SOP dan melaksanakan aturan yang dikeluarkan oleh pimpinan.

Jadi. dapat disimpulkan, pada indikator bertanggung jawab dalam ketentuan yang berlaku oleh PNS Polda sudah dilaksanakan dengan baik dan bertanggungjawab. Hal ini ditandai dengan adanya kesadaran pegawai bahwa mereka terikat dalam organisasi yang memiliki ketentuan dan tujuan bersama yang harus diwujudkan serta pegawai telah memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas berdasarkan SOP dan ketentuan yang berlaku sehingga pelayanannya berjalan lancar dan tepat. Terlihat juga dengan tidak adanya keluhan pegawai mengenai ketentuan yang memberatkan pelaksanaannya.

### **c. Akuntabilitas Pegawai**

Dalam bidang pemerintahan, tugas pelayanan mempunyai peranan sangat besar karena menyangkut kepentingan umum, bahkan menyangkut rakyat secara keseluruhan. Dalam hal ini pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan pengurusan administrasi dan surat keterangan, dimana pelayanan administrasi merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh unit pemerintahan terendah, yaitu ditingkat instansi dengan melibatkan seluruh unsur pegawai sebagai abdi atau pelayan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari setiap aparatur pemerintah senantiasa dihadapkan pada berbagai persoalan, baik dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat maupun dalam melaksanakan pengaturan terhadap segala aktifitas warga masyarakat.

Pelayanan administrasi semakin meningkat kedudukannya dalam kehidupan masyarakat seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak hidup atas pelayanan. Untuk memperoleh pelayanan yang baik dari aparat dibutuhkan manajemen pelayanan yang tepat. Manajemen pelayanan adalah suatu proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.

Penyelenggaraan pelayanan harus dapat di pertanggungjawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan/pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itu pelayanan publik harus di laksanakan secara akuntabel dan transparan.

Akuntabilitas pelayanan seringkali memberikan penilaian kepada masyarakat terhadap instansi pemerintahan yang bergerak dibidang pelayanan publik. Banyak penilaian negatif terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Untuk menjaga agar instansi tetap memiliki citra baik dalam pandangan masyarakat maka perlu dilakukan peningkatan dalam akuntabilitas pelayanan agar tercipta pelayanan publik yang akuntabel.

Untuk mengetahui akuntabilitas kinerja pelayanan publik dalam pelayanan administrasi dan keterangan pada Polda Sulawesi Selatan, peneliti menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

Salah satu ukuran yang paling penting dari Akuntabilitas Kinerja pelayanan publik adalah tingkat ketelitian pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Yang dimaksud dengan ketelitian pegawai bekerja secara profesional sesuai tugas masing-masing. Dengan adanya ketelitian pegawai, memungkinkan bagi setiap pegawai untuk mencurahkan pemikiran, perhatian dan kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Dari aspek ini setelah dianalisa berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, bahwa tingkat ketelitian pegawai dalam memberikan pelayanan sudah cukup baik, pegawai sudah memberikan pelayanan yang akurat sehingga menghasilkan kinerja pelayanan yang memuaskan. Hal tersebut di buktikan melalui wawancara, dimana hasil yang di dapatkan adalah sebagai berikut :

“Saya selaku pimpinan selalu berupaya agar pegawai dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Apalagi sebagai pegawai yang melayani kebutuhan masyarakat maupun Aparat Kepolisian.. Saya menjamin bahwa Para staf saya dalam menjalankan tugasnya sudah bekerja secara teliti sebagaimana tenaga yang terlatih. Dengan adanya ketelitian kerja ini tentu akan menghasilkan suatu produk layanan yang baik dan memuaskan bagi masyarakat ”. (Kombe Pol I Ketut Yudha Karyana,S.IK., M.AP wawancara tanggal 4 Februari 2021).

Hal senada disampaikan oleh Kompol Nurhafidah, S.Sos., MM Kasubbagrenmin) di Polda Sulsel:

“Pihak pimpinan selalu mengingatkan kepada para staf untuk melaksanakan tugas secara teliti. Agar hasilnya sesuai yang di inginkan dan tepat sasaran. Tingkat ketelitian ini sangat penting agar dalam melaksanakan tugas tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang berakibat pada ketidakpuasan masyarakat. Terkhusus bagi pegawai yang bertugas pada bagian pelayanan. Begitu juga dengan pegawai yang lain, harus melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh rasa tanggung jawab. Menurut saya ketelitian pegawai di Kantor ini sudah sangat baik. ini tidak terlepas dari pimpinan yang selalu memperhatikan bawahannya dalam mengerjakan tugasnya sesuai keahliannya masing-masing. (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2021).

Pernyataan yang di berikan oleh pihak PNS Polda tersebut kembali dibuktikan lewat wawancara yang dilakukan pada masyarakat sekitar kantor Polda Sulsel yang mengatakan bahwa:

“Menurut saya tingkat ketelitian dari para pegawai sudah sangat baik. Itu merupakan suatu hal yang wajar, karena memang sebagai pelayanan harus teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hasilnya memuaskan terkhusus para instruktur. “(Ernawati dalam Wawancara tanggal 4 Februari 2021).

Hal senada diungkapkan oleh Kresna Lupita yang menyatakan:

“Mengenai ketelitian sudah sangat baik karena saya melihat rata-rata tingkat pendidikan pegawai hampir semua sarjana. Terlihat dari cara memberikan pelayanan yang cukup memuaskan”. (Wawancara tanggal 6 Februari 2021).

Ditambahkan dengan wawancara dengan masyarakat yang sedang melakukan permohonan untuk mengikuti penerimaan pegawai yang mengatakan :

“saya sebenarnya sudah dari kemarin datang tetapi ada kesalahan pada berkas pengajuan ikut serta sebagai peserta penerimaan pegawai jadi harus datang lagi, tapi bagi saya itu wajar”. (Wawancara tanggal 7 Februari 2021).

Hasil wawancara di atas di perkuat dengan hasil obeservasi pada kantor Polda Sulawesi Selatan yang menunjukkan bahwa pemberi layanan sudah Cukup teliti dalam menyelesaikan tugasnya. Para pemberi layanan sudah menunjukkan ketelitian kerja kepada masyarakat terhadap produk layanan yang di hasilkan. Hal itu terlihat dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan selalu sesuai dengan peraturan dan prosedur sehingga menghasilkan produk pelayanan layanan yang memuaskan bagi masyarakat dan Aparat Kepolisian..

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ditinjau dari Tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah cukup baik. Artinya pemberi layanan sudah cukup mampu menyediakan layanan dengan teliti terhadap produk layanan yang dihasilkan. Ketelitian kerja pemberi layanan terhadap produk layanan yang dihasilkan, tentunya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat dan anggota Kepolisian.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Polda Sulawesi Selatan**

Pada tahap pengelolaan sumber daya manusia, visi dan misi organisasi dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan. Strategi dan tujuan organisasi ini kemudian dirumuskan lebih rinci ke dalam fungsi dan peran yang ingin dicapai oleh masing-masing unit organisasi. Dalam rangka mencapai visi dan misinya, salah satu unit manajerial dari organisasi Polda Sulawesi Selatan telah menerapkan suatu program

pengelolaan kinerja sebagai bagian dari strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk melakukan penilaian kinerja bagi setiap pegawainya. Dengan demikian dapat di pahami Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dalam memahami Polda Sulawesi Selatan sebagai sebuah organisasi.

Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara menggabungkan dua indikator utama yaitu antara indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), dan didalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) terdapat beberapa aspek didalamnya untuk menilai bagaimana kualitas kinerja dari pegawai. Peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil pusat tersebut dengan sendirinya juga berlaku pula bagi Pegawai Negeri Sipil daerah, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.

Begitu juga dengan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Polda Sulawesi Selatan yang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan sendirinya menerapkan metode penilaian Prestasi Kerja Sesuai dengan dasar hukum yang telah ada tersebut. Penilaian kinerja menurut dari pandangan Cascio memiliki tantangan yang sebenarnya yaitu mengidentifikasi teknik dan praktik penilaian yang (1) memungkinkan untuk mencapai tujuan tertentu dan (2) mengetahui hambatan yang ada dalam

pelaksanaanya. Sehingga perlu dipertimbangkan beberapa persyaratan mendasar yang menentukan apakah sistem penilaian kinerja akan berhasil atau gagal.

Terdapat 3 (tiga) variabel yang merupakan kriteria penilaian kinerja untuk mengukur efektif atau tidaknya penilaian kinerja tersebut. Adapun variabel tersebut adalah relevan (*relevance*), sensitivitas (*sensitivity*), dan praktis (*practicality*).

**a. Relevansi (*Relevance*)**

Prinsip relevansi artinya aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

Perumusan penilaian kinerja pegawai baik kriteria penilaian, faktor yang dinilai maupun metode penilaian harus disadari penuh, selaku perumus penilaian kinerja adalah dalam rangka perbaikan kinerja pegawai itu sendiri. Seperti yang sudah dijelaskan sistem penilaian kinerja yang relevan artinya terdapat hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi. Dalam indikator relevansi ini akan melihat adanya keterkaitan antara unsur-unsur yang dinilai dengan uraian pekerjaan.

Dalam pelaksanaan penilain prestasi kerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan, penilaian berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) dirasa telah sesuai dengan apa yang menjadi tugas dan fungsi yang dimiliki pegawai, karena dengan adanya Sasaran Kinerja Pegawai

(SKP) dan Perilaku kinerja Pegawai (PKP) pegawai dapat terfokus kepada pekerjaannya masing masing, sehingga keseluruhan pegawai dapat lebih terarahkan dalam hal pekerjaannya.

Berkaitan dengan variabel relenvasi, yaitu kesesuaian antara aspek yang akan dinilai dalam penilaian kinerja dengan pekerjaan, penulis melakukan wawancara mendalam dengan Kepala Bidang SDM atas nama Kombes Pol I Ketut Yudha Karyana, S.IK., M.AP mengatakan:

“Sangat sesuai, karena unsur-unsur yang dinilai sudah sesuai dengan tugas dan fungsi (tupoksi) yang dimiliki pegawai tersebut. Instrumen penilaian yaitu mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dengan penilaian prestasi kerja yang didalamnya ada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). SKP yang ada mengacu kepada tupoksi yang sudah diatur. Di situ sudah jelas dikatakan bahwa tiap-tiap pegawai mulai dari staf, kepala seksi, kepala bidang sudah ada tugas dan fungsinya masing - masing sehingga uraian tugas daripada staf ini sudah jelas. Sedangkan unsur Perilaku Kerja dinilai dari bagaimana sikap pegawai pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang dimilikinya pada jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).

Kemudian AKBP Aris Bachtiar (Bagdalters Biro SDM) salah satu Kepala Bagian pegawai di Polda Sulawesi Selatan mengatakan:

“Sesuai, kita kan bekerja sesuai tupoksi dan kita dinilai juga dengan apa yang kita kerjakan, dalam hal ini kita menyusun SKP yang disetujui pimpinan. Dan semua tugas itu sesuai dengan program yang kami susun sebelumnya itu sudah harus selesai rampung pekerjaan-pekerjaan dari setiap bidang atau staf di kantor ini”. (Hasil wawancara pada 6 Februari 2021).

Hal senada yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan oleh Abdul Rahman, S.Sos, M.Ap :

“Sesuai, karena dalam instrumen penilaian utamanya dalam SKP itu disusun sudah sesuai dengan tugas pokok yang kita miliki. SKP ini kan juga tergantung arahan dari pimpinan karena ini harus disetujui pimpinan secara langsung, dan untuk perilaku kerja itu dilihat dari bagaimana kita dalam pelaksanaan program itu ” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).

Berkaitan dengan hal tersebut juga salah staf Polda Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa:

“pegawai sudah mengetahui tugasnya, karena sudah ditetapkan sebelumnya apa-apa saja yang harus dikerjakan, itulah yang ada dalam SKP. untuk menentukan pencapaian kerja pegawai ada namanya penilaian dari atasan, nah dari penilaian disitu bisa dilihat sudah bagus atau tidak kinerja kita, sebenarnya kita tidak boleh cemburu kalau nilainya teman lebih bagus, tergantung hasil kerja masing-masing pegawai”(Hasil wawancara pada 7 Februari 2021).

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung. Kemudian dalam pelaksanaan program tersebut juga dilihat perilaku pegawai bagaimana sikap pegawai dalam pelaksanaan sasaran kerja yang ada. Dengan demikian penilaian kinerja memiliki relevansi karena ada kaitan yang jelas antara standar kinerja yang akan dilaksanakan untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi serta ada kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja dan dimensi atau indikator yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

#### **b. Sensitivitas (*Sensitivity*)**

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk

mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Indikator keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, bisa membedakan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja yang rendah secara akurat.

Informasi yang didapatkan penulis mengenai kepekaan sistem dalam penilaian kinerja sangatlah beragam, semua berpendapat untuk unsur sasaran kinerja pegawai (SKP) sudah cukup sensitif karena dapat dilihat perbandingan antara target kerja dengan berapa realisasi dari target kerja yang dibebankan tetapi khusus untuk unsur perilaku kerja berpendapat bahwa belum sensitif dalam menilai kinerja mereka karena penilaian dengan indikator SKP terkadang lebih fokus hanya untuk memenuhi urusan administrasi kepegawaian semata serta indikator perilaku kerja masih terjebak pada subyektivitas pejabat penilai.

Perilaku kerja tidak memiliki standar yang jelas, dan terlalu fokus kepada hasil pengamatan pejabat penilai semata, sehingga hasil dari penilaian perilaku kerja tergantung kepada baik atau tidaknya hubungan antara pejabat penilaian dengan yang pegawai yang dinilai. Hal ini dinilai bertolak belakang dari tujuan awal dilakukannya penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Muhammad Rislana, Z., ST., MAP mengatakan :

“Metode sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja yang ada saat ini menurut saya dapat membedakan kinerja pegawai. Dengan kedua metode tersebut bahwa kinerja dilihat dari pelaksanaan target sasaran kerja juga tanpa mengesampingkan sikap dalam pelaksanaannya. Penilaian juga dilakukan oleh atasan langsung sehingga memudahkan dalam pengawasan” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2021)”

Hal senada juga disampaikan oleh Staf polda Sulawesi Selatan:

“Kita kan dinilai atasan langsung, tentulah dia tahu bagaimana perilaku kita setiap hari. Kalau SKP juga kita sepakati bersama jadi jelas apa yang ingin dicapai. Begitu juga saya kepada staf dibawah saya. Dan saya rasa penilaian yang ada cukup peka melihat mana yang baik dan buruk ” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2021).

Dari keterangan yang diperoleh dari informan bahwa penilaian kinerja pegawai dirasa cukup efektif dalam melihat pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi karena dilakukan sendiri oleh atasan langsung dari pegawai. Kemudian atasan langsung dirasa paling mengetahui kinerja pegawai karena secara intensif berinteraksi dalam pelaksanaan program. Kemudian juga dengan menggabungkan metode sasaran kinerja dan perilaku kerja sehingga kinerja tidak hanya melihat pelaksanaan sasaran kerja tetapi juga dilihat dari sikap dalam pelaksanaannya.

Lebih lanjut penulis bertanya mengenai tolak ukur dari kinerja pegawai untuk membedakan pegawai yang berkinerja baik dan pegawai yang berkinerja buruk seperti hasil wawancara penulis dengan Abdul Rahman, S.Sos, M.Ap mengatakan:

“Buktinya nanti dapat dilihat dari realisasi target SKP di akhir tahun. Yang bagus kinerjanya pasti memiliki realiasi SKP yang tinggi, begitu sebaliknya jika relaisasi SKP - nya rendah berarti pencapaian kinerja rendah. Pada akhirnya nanti tingkat ketercapain sasaran kinerja akan digabungkan dengan unsur perilaku sebagai hasil akhir ” (Hasil wawancara Pada 4 Februari 2021).

Kemudian oleh ibu Sri rahmawati Ali, S.H., MM (Staf Bagrenmin) mengatakan:

“Penilaian dilakukan oleh pejabat atasan kita, jadi ya poin-poin yang akan kita kerjakan jelas standarnya jadi bisa dilihat tingkat ketercapaian berapa. Dan sikap kita pada pelaksanaan juga dilihat bagus apa tidak. Kalau gak setuju dengan hasil penilaian nantinya bisa banding, tapi kalau saya selama ini selalu mendapat hasil yang cukup baik” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2021).

Dari hasil wawancara bahwa penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya. Jika realisasi sasaran kinerja pegawai maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan baik, begitu juga sebaliknya jika realisasi sasaran kinerja pegawai yang ada rendah maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan buruk.

Namun jika dilihat dari sisi penilaian perilaku kerja, berdasarkan informasi dari narasumber, pegawai selaku penerima hasil penilaian kinerja merasa bahwa parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan yang dirasa cenderung sulit untuk diukur. Hal tersebut membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka dari pejabat penilai.

### **c. Kepraktisan (*Practicality*)**

Indikator kepraktisan salah satunya bermaksud bahwa dalam mengukur kinerja pegawai alat penilaian prestasi kerja mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai. Dengan mudahnya penilai menerapkan dan menafsirkan metode penilaian yang dilaksanakan ini, diharapkan penilaian kinerja pegawai yang

dilakukan dapat dilaksanakan secara objektif, sehingga hasil penilaian yang telah menggambarkan tingkat kinerja yang telah dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Berkaitan dengan kemudahan proses yang digunakan dalam penilaian kinerja penulis melakukan wawancara dengan Bapak Abdul Rahman, S.sos, M.Ap mengatakan :

“Metode SKP dan perilaku kerja ini tidak memiliki kendala berarti dalam pelaksanaannya. Apalagi dengan aturan – aturan yang sudah jelas. Sebenarnya tidak ada lagi yang perlu dikhawatirkan apalagi dengan masalah teknis, Dalam melakukan penilaian prestasi kerja didasarkan pada petunjuk teknis yaitu Perka Nomor 1 BKN Tahun 2013 yang terdapat banyak contoh dari berbagai jenis jabatan dan berbagai jenis permasalahan sehingga memudahkan pemahaman PNS dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021 )

Senada dengan itu, Bagian Pembinaan Karier (Bagbinkar) pada Subbagpangkat Ibu Kumpul Asriani, S.Sos mengatakan :

“Aturan teknis yang mengatur tentang penilaian sudah ada, dari mulai perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, sampai dengan hasil penilaian sudah tertuang jelas pada perka BKN nomor 1 tahun 2017, dan itu juga menjadi pedoman kita disini. Saya kepada staf dibawah saya tidak mengalami kesulitan dan saya rasa pejabat diatas saya juga seperti itu” (hasil wawancara pada 7 Februari 2021)

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan penilaian dimata pejabat yang melakukan penilaian tidak ada kesulitan yang berarti dan menganggap bahwa metode penilaian yang ada jelas dan dapat dipahami karena sudah memiliki aturan teknis bagaimana cara pelaksanaannya sampai dengan hasil penilaian kinerja telah tertuang dengan jelas sehingga tergantung pada kemampuan menginterpretasi dan penafsiran penilai dan semua informan sepakat dengan hal tersebut.

Disamping pada proses pelaksanaan penilain yang sudah jelas melalui segala aturan teknis yang telah ada, unsur – unsur penilain juga perlu dipahami secara baik oleh penilai. Lebih lanjut Kepala Bidang SDM menjelaskan bahwa:

penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur SKP dengan bobot nilai 60% dan Perilaku kerja dengan bobot nilai 40%. 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. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Dan Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).

Kemudian dari segi waktu pelaksanaan, penilaian kinerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahunnya dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Penulis selanjutnya menggali keterangan dari informan mengenai waktu yang tepat dalam melaksanakan penilaian dan mengkonfirmasi apakah penilaian kinerja dalam rentang waktu satu tahun dianggap mudah. Informasi yang penulis dapatkan dari wawancara bahwa dengan rentang waktu penilaian satu tahun memudahkan penilai melihat perkembangan kinerja pegawai setiap bulannya sehingga memungkinkan penilai melakukan penilaian kinerja seideal mungkin. Seperti hasil wawancara penulis dengan Bapak Abdul Rahman, S.Sos., M.Ap selaku pegawai pada Polda Sulawesi Selatan:

“Untuk jangka waktu penilai kinerja selama setahun menurut saya cukup ideal. Selama setahun itu pegawai memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan sasaran kerja dan penilai dapat memantau proses pelaksanaan sasaran kerja. Disamping itu juga semua program biasanya berlaku untuk satu tahun, tidak mungkin dilakukn penilaian di pertengahan tahun, sehingga dengan jangka waktu satu tahun penialain cukup praktis” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).

Penilaian berbasis SKP dan PKP pada dasarnya lebih mudah untuk mengamati hasil kinerja pegawai secara lebih nyata, karena dari situlah terdapat performa pegawai dalam mengerjakan tugasnya hal tersebut dapat diamati dari target yang telah di cantumkan sebelumnya dalam penyusunan SKP dengan Realisasi yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, selain itu dalam hal PKP, pejabat penilai dapat melihat perilaku kinerja pegawai sehari hari untuk dapat dituangkan kedalam nilai PKP, sehingga seluruh hal diatas dapat menjadi mudah untuk diamati.

Dengan demikian bahwa sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan, bahwa pendapat informan mengenai pemahaman penilai terhadap prosedur dan tata cara yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai dinyatakan cukup praktis dalam pelaksanaannya. Penilai secara keseluruhan tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan penilaian disebabkan telah memiliki aturan dan prosedur yang jelas. Kemudian dari segi waktu, dengan rentang waktu penilaian yang dilakukan selama setahun sangat memungkinkan penilai melihat perkembangan dari kinerja pegawai. Disamping itu juga metode ini dianggap lebih memudahkan penilai dalam menilai performa dari pegawai yang dinilai dibandingkan dengan penilaian DP3.

### **3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai pada Polda Sulawesi Selatan**

Sejatinya penilaian kinerja harus memberikan berbagai macam manfaat baik bagi organisasi maupun individu pegawai organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperhatikan

kinerja dari setiap pegawai apakah pegawai yang diamati tersebut dapat bekerja dengan baik atau tidak, apabila seluruh pegawai bekerja dengan seharusnya dan bekerja dengan baik, maka dapat dipastikan instansi tersebut akan lebih mudah dan lebih ideal dalam mencapai tujuan tersebut. Ketika penulis menggali mengenai pemahaman informan dalam kaitannya dengan kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa manfaat diadakannya penilaian kinerja adalah untuk peningkatan kualitas kerja pegawai, disiplin, dan untuk pengembangan karir pegawai.

Dalam rangka untuk peningkatan kualitas kerja pegawai agar dalam menjalankannya selesai dengan baik, dengan demikian diharapkan tugas pokok dan fungsinya dilaksanakan dengan tanggung jawab. Berkaitan dengan hal itu penulis melakukan wawancara dengan pegawai Polda Sulawesi Selatan mengatakan :

“Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan, mencapai target atau tidak dari seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya” (Hasil wawancara tanggal 20 Februari 2021)

Hal senada disampaikan oleh Arman Bahrad, S.Kom menjelaskan bahwa tujuan dari pemerintah melakukan penilaian kinerja diharapkan berdampak pada kinerja yang dihasilkan pegawai, berikut pernyataan yang disampaikan :

“Tujuan dari diadakannya penilaian prasetasi kerja ini diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Pegawai dituntut untuk bekerja profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2021).

Penilaian kinerja pegawai juga dilaksanakan dalam rangka untuk pengembangan karir pegawai. Setiap kegiatan pengajuan kenaikan pangkat, jabatan, promosi, sampai dengan pensiun memerlukan hasil penilaian kinerja pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kopol Nurhafidah, S.sos. MM :

“Dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai, hasil penilaian kinerja nantinya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan berupa tambahan penghasilan” (Hasil wawancara pada 20 Februari 2021).

Disamping untuk peningkatan kualitas individu pegawai dan pengembangan karir, penilaian kinerja juga tidak dapat terlepas dari tujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai seperti yang diutarakan oleh Bapak Muhammad Sueb Sunusi (Staf Subbagrenmin Bidpropam):

“Menurut saya dengan adanya penilaian kinerja melalui unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) bisa berdampak pada tingkat disiplin pegawai. Saya pribadi merasa semakin bersemangat melaksanakan tugas saya sebab ada target – target yang harus saya penuhi sehingga kegiatan yang mungkin diluar pekerjaan yang dirasa mengganggu tidak saya lakukan. Kesimpulannya penilaian kinerja ini dapat meningkatkan kualitas pegawai” (Hasil wawancara 21 Februari 2021).

Selanjutnya salah satu staf pegawai Ibu Nurhafidah, S.Sos., MM mengungkapkan :

“Penilaian kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai menjadi baik, kemudian juga mengembangkan karir pegawai karena setiap pengajuan kenaikan pangkat SKP yang menjadi instrumen penialain itu menjadi syarat dalam setiap kegiatan administratif termasuk juga tunjangan dan pengajuan pensiun.” (Hasil wawancara tanggal 07 Februari 2021)

Namun, berdasarkan pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh penulis berkaitan dengan keterangan informan yang mengatakan salah satu tujuan penilaian prestasi kerja sebagai bagian dari perbaikan kualitas individu pegawai, saya melihat selama proses penelitian dari sisi perilaku kerja masih ada staff pegawai yang tidak bekerja dengan efektif dan tidak melakukan fungsinya dengan baik pada jam kerja, ada pegawai yang sibuk memainkan telepon genggam, menonton melalui laptop, dan pekerjaan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja. Dengan demikian dapat penulis simpulkan melalui hasil wawancara bahwa dari sisi relevansi penilaian kinerja pegawai dianggap sudah relevan, standar level kompetensi juga sudah disepakati antara pemegang jabatan/yang dinilai dengan atasan.

Penilaian kinerja yang baru dapat mengukur dengan tepat dan spesifik pada setiap jabatan sesuai dengan target kerja. Sehingga dari hasil penilaian kinerja dapat mengetahui dengan jelas kelebihan dan kekurangan pegawai sebagai dasar pengembangan karir pegawai serta agar hasil penilaian tersebut memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas individu dan organisasi. Namun, dalam hal kesesuaian tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian dengan kenyataan yang ada masih terdapat sebuah kesenjangan antara keterangan informan dan hasil

observasi yang dilakukan penulis. Berdasarkan hasil wawancara didapat bahwa penilaian kinerja berusaha untuk memperbaiki kualitas individu dari organisasi, namun berdasarkan observasi yang dilakukan pada saat penelitian tujuan tersebut belum tercapai dengan masih banyaknya pegawai yang kurang bekerja secara efektif dan tidak ada kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dimilikinya. Dengan demikian ada kesenjangan antara harapan untuk memperbaiki kualitas individu dengan kenyataan yang sebenarnya.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Peningkatan kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan**

##### **a. Responsivitas Pegawai**

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan oleh pegawai Polda Sulawesi Selatan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat dan aparat Kepolisian.

Sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai ketika ada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan. Sikap adalah sekumpulan respon yang konsisten terhadap objek *social campbel* (Notoatmodjo, 2003: 124). Sikap yang baik yang dimaksud disini seperti keramahan, kesopanan dan keadilan pegawai. Sikap yang baik ini merupakan langkah awal untuk menunjukkan bahwa pegawai telah siap dan mau melayani atau merespon masyarakat sehingga masyarakat dapat merasa diterima dengan baik oleh pegawai di Polda Sulawesi Selatan. Selain sikap, komunikasi yang baik juga diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diperoleh hasil bahwa pegawai Polda Sulawesi Selatan senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan tutur kata yang sopan kepada masyarakatnya. Tidak adanya perbedaan antara masyarakat dengan menunjukkan sikap adil dari pegawai. Komunikasi antar masyarakat dan pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal yang sering dilakukan yaitu menyapa, mengobrol, dan menanyakan kebutuhan kepada masyarakat.

#### **b. Responsibilitas Pegawai**

Dalam mewujudkan pemberian pelayanan yang baik dan mampu memenuhi indikator kepuasan masyarakat terhadap pemberian pelayanan administrasi yang diberikan, maka diperlukan adanya responsibilitas atau tanggung jawab seorang pelayan publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Responsibilitas ini berkaitan dengan pertanggungjawaban pelayan publik ketika memberikan pelayanan yang berjalan berdasarkan tugas, fungsi dan kebijakan yang berlaku sehingga dalam memberikan pelayanan dapat menghasilkan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat.

Berdasarkan wawancara dan observasi diperoleh pegawai sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Demi mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang sistematis berdasarkan aturan dan ketentuan serta sesuai keinginan masyarakat, pegawai Polda Sulawesi Selatan berusaha untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku karena sadar bahwa mereka terikat pada ketentuan organisasi. Wujud pertanggungjawaban ini adalah melalui pelaksanaan

pelayanan sesuai dengan SOP dan melaksanakan aturan yang dikeluarkan oleh pimpinan.

### **c. Akuntabilitas Pegawai**

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari setiap aparatur pemerintah senantiasa dihadapkan pada berbagai persoalan, baik dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat maupun dalam melaksanakan pengaturan terhadap segala aktifitas warga masyarakat. Pelayanan administrasi semakin meningkat kedudukannya dalam kehidupan masyarakat seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak hidup atas pelayanan. Untuk memperoleh pelayanan yang baik dari aparat dibutuhkan manajemen pelayanan yang tepat. Manajemen pelayanan adalah suatu proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum melalui caracara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat di simpulkan bahwa di tinjau dari Tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah cukup baik. Artinya pemberi layanan sudah cukup mampu menyediakan layanan dengan teliti terhadap produk layanan yang di hasilkan. Ketelitian kerja pemberi layanan terhadap produk layanan yang di hasilkan, tentunya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai pada Polda Sulawesi Selatan**

Penilaian Prestasi Aparatur Sipil Negara mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara menggabungkan dua

indikator utama yaitu antara indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), dan didalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) terdapat beberapa aspek didalamnya untuk menilai bagaimana kualitas kinerja dari pegawai. Peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil pusat tersebut dengan sendirinya juga berlaku pula bagi Pegawai Negeri Sipil daerah, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.

Terdapat 3 (tiga) variabel yang merupakan kriteria penilaian kinerja untuk mengukur efektif atau tidaknya penilaian kinerja tersebut. Adapun variabel tersebut adalah relevan (*relevance*), sensitivitas (*sensitivity*), dan praktis (*practicality*).

**a. Relevansi (*Relevance*)**

Prinsip relevansi artinya aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung. Kemudian dalam pelaksanaan program tersebut juga dilihat perilaku pegawai bagaimana sikap pegawai dalam pelaksanaan sasaran kerja yang ada. Dengan

demikian penilaian kinerja memiliki relevansi karena ada kaitan yang jelas antara standar kinerja yang akan dilaksanakan untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi serta ada kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja dan dimensi atau indikator yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

#### **b. Sensitivitas (*Sensitivity*)**

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Indikator keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, bisa membedakan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja yang rendah secara akurat.

Dari hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya. Jika realisasi sasaran kinerja pegawai maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan baik, begitu juga sebaliknya jika realisasi sasaran kinerja pegawai yang ada rendah maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan buruk.

Namun jika dilihat dari sisi penilaian perilaku kerja, berdasarkan informasi dari narasumber, pegawai selaku penerima hasil penilaian kinerja merasa bahwa

parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan yang dirasa cenderung sulit untuk diukur. Hal tersebut membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka dari pejabat penilai.

### **c. Kepraktisan (*Practicality*)**

Indikator kepraktisan salah satunya bermaksud bahwa dalam mengukur kinerja pegawai alat penilaian prestasi kerja mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai. Dengan mudahnya penilai menerapkan dan menafsirkan metode penilaian yang dilaksanakan ini, diharapkan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dapat dilaksanakan secara objektif, sehingga hasil penilaian yang telah menggambarkan tingkat kinerja yang telah dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan, bahwa pendapat informan mengenai pemahaman penilai terhadap prosedur dan tata cara yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai dinyatakan cukup praktis dalam pelaksanaannya. Penilai secara keseluruhan tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan penilaian disebabkan telah memiliki aturan dan prosedur yang jelas. Kemudian dari segi waktu, dengan rentang waktu penilaian yang dilakukan selama setahun sangat memungkinkan penilai melihat perkembangan dari kinerja pegawai. Disamping itu juga metode

ini dianggap lebih memudahkan penilai dalam menilai performa dari pegawai yang dinilai dibandingkan dengan penilaian DP3.

### **3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai Polda Sulawesi Selatan**

Sejatinya penilaian kinerja harus memberikan berbagai macam manfaat baik bagi organisasi maupun individu pegawai organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperhatikan kinerja dari setiap pegawai apakah pegawai yang diamati tersebut dapat bekerja dengan baik atau tidak, apabila seluruh pegawai bekerja dengan seharusnya dan bekerja dengan baik, maka dapat dipastikan instansi tersebut akan lebih mudah dan lebih ideal dalam mencapai tujuan tersebut. Ketika penulis menggali mengenai pemahaman informan dalam kaitannya dengan kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa manfaat diadakannya penilaian kinerja adalah untuk peningkatan kualitas kerja pegawai, disiplin, dan untuk pengembangan karir pegawai.

Dari hasil wawancara dan observasi diperoleh hasil bahwa manfaat dari dilaksanakannya penilaian prsetasi kerja ini diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Namun dalam kenyataannya belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja. Dengan demikian dapat penulis simpulkan melalui hasil wawancara bahwa dari sisi relevansi penilaian kinerja pegawai dianggap sudah relevan,

standar level kompetensi juga sudah disepakati antara pemegang jabatan/yang dinilai dengan atasan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja pelayanan publik pegawai di Polda Sulawesi Selatan terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat cukup baik, Responsibilitas pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan ketentuan dan mematuhi peraturan instansi sesuai dengan SOP yang berlaku dan Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
2. Penilaian kinerja pegawai pada Polda Sulawesi Selatan terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Relevansi penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung, Sensitivitas penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi

tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya dan Kepraktisan sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan.

3. Manfaat penilaian kinerja pegawai Polda Sulawesi Selatan terbilang kurang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yakni: penilai prsetasi kerja diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Namun dalam kenyataannya belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja.

Maka, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai PNS Polda Sulawesi Selatan belum optimal karena masih terdapat indikator penelitian yang kurang baik dari tiga indikator penelitian yang ditentukan yakni tentang manfaat penilaian kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Beberapa saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kantor Polda Sulawesi Selatan lebih memperhatikan kedisiplinan pegawai serta kecepatan, sehingga pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan penuh tanggung jawab.
2. Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang rajin perlu dilakukan oleh pimpinan pada Polda Sulawesi Selatan dan juga pegawai yang malas perlu diberikan tindakan sesuai aturan berlaku.

3. Pemerintah Polda Sulawesi Selatan perlu melakukan upaya untuk membangun citra yang baik, sebagai aparat yang senantiasa melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab serta mengutamakan kebutuhan masyarakat



## DAFTAR PUSTAKA

*Dwiyanto, Agus. 2006, Mewujudkan Good Geovernance Melalui. Pelayanan Public. Yogyakarta: UGM Press.*

*Gitosudarmo, Indriyo, 1999, Manajemen Pemasaran, Edisi Pertama, Yogyakarta,. BPFE.*

*Gomes, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset*

*Handyaningrat, Drs.Soewarno. 1995. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan. Manajemen. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung.*

*Handoko, TH, 2000, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua BPFE. Yogyakarta.*

*Hardiansyah .2011. Kualitas Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gava Media/*

*Hasibuan Malayu S.T\_, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Cetakan kesebelas, Jakarta: Bumi Aksara.*

*Kasmir. 2005. Etika Customer Service. Jakarta: RajaGrafindo Persada.*

*Mangkunegara, Anwar Prabu .2011. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung, Refika Aditama.*

*Makmur. 2008. Filsafat Administrasi. Jakarta: PT. Bumi Aksara*

*Mathis Robert L. , Jackson John H., 2006, Human Resources Management Edisi 10 Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat.*

*Moenir. 2006. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta :PT. Bumi Aksara.*

*Moleong, L. J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosda.*

*Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2006. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.*

*Saleh A Muwafik . 2010 . “ Manajemen Pelayanan “. Jakarta: Pustaka Pelajar.*

*Sedarmayanti, 2004, Good Government (Pemerintahan yang baik); Bandung: CV. Mandar Maju.*

- Simamora, Henry; 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE- KPN, Yogyakarta
- Sinambela, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan publik*. Jakarta: PT BUMI AKSARA.
- Sunarto. 2007. Pengantar Statistika. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono, 2011,. *Metode Penelitian Administrasi*; Cetakan ke 19, Penerbit, Alfabeta. Jakarta.
- Swastha Basu. 1999, *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi 2,. Yogyakarta : Liberty.
- Saefullah, 1999. *Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, dalam Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Sumedang: Fisip UNPAD
- Syafi'e, Inu Kencana, dkk. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka cipta
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi.
- Widodo, Joko. 2007. *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: CV Cutra Media
- Winardi. 2000, *Kepemimpinan dalam manajemen* Jakarta, Rineka Cipta
- Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014 tentang kompetensidan keahlian
- Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kapolri No. 14 Tahun 2010 tentang Susunan STOK pad
- PERKAP No. 16 Tahun 2011 Penilaian Kinerja bgai PegawaiNegeri Sipil Kepolisian Negara Republik Indonesia.



**Lampiran 1: Pedoman Wawancara****Judul Tesis:****OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI  
SIPII POLDA SULAWESI SELATAN****Peningkatan kinerja pegawai****A. Responsivitas pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai yang bekerja saat ini menunjukkan sikap yang lemah lembut dan memperlakukan masyarakat secara sama?
2. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai menanggapi dengan cepat setiap permohonan yang diajukan oleh aparat dan masyarakat ?
3. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai sudah menunjukan sikap peduli terhadap seluruh keluhan aparat dan masyarakat?

**B. Responbilitas Pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai telah melakukan pelayanan secara bertanggung jawab sesuai tugas dan fungsinya?

**C. Akuntabilitas Pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, bagaimanakah sikap pegawai terhadap tugas yang diberikan kepada mereka?
2. Apakah pelayanan yang diberika oleh pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku?

**Penilaian Kinerja Pegawai****A. Relevansi**

1. Menurut bapak/ibu apakah penilaian kinerja sejalan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai?

2. Apakah penilaian kinerja sejalan dengan visi dan misi organisasi?

**B. Sensivitas**

1. Apakah penialain kinerja yang diterapkan dapat membedakan hasil kerja pegawai?
2. Bagaimana cara memberdakan hasil kerja tersebut?

**C. Kepraktisan**

1. Apakah menurut bapak/ibu, sistem penialaian yang diterapkan saat ini mudah dipahami dan dimengerti?

**Manfaat Penilaian Kinerja**

**A. Semangat kerja**

1. Apakah penilaian kinerja dapat memberikan semangat kerja pada diri pegawai?

**B. Disiplin**

1. Setelah diadakan penialain kinerja, terdapatkah perbedaan dalam kedisiplinan pegawai?



		<p>Isra Wirawati, SH</p> <p>Iptu Nurfitriah Kasim</p> <p>I Ketut Yudha Karyana, S.IK., M.AP</p> <p>Ratnasi</p>	<p>memahami dan memiliki pengetahuan setelah bertanya”. (Hasil wawancara pada tanggal 6 Februari 2021)</p> <p>pegawai di sini bersikap ramah dan sopan saat melayani dan memberi bantuan kepada saya dan orang lain sehingga saya merasa nyaman dan tenang”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2021)</p> <p>sikap pimpinan dan ajarannya yang ada pada kantor ini sudah bersikap baik dan ramah menurut saya, tidak adanya perbedaan sikap yang diberikan pegawai kepada kami tertentu. Komunikasi yang dilakukan juga sudah baik dengan selalu menyapa kepada kami, jika kami membutuhkan bantuan pasti segera direspon oleh pegawai” (Hasil wawancara dilakukan pada tanggal 4 Februari 2021)</p> <p>instansi itu punya ketentuan, dan masing-masing instansi juga punya kebijakan yang mengatur dari atas ke bawah.” Wawancara tanggal 4 Februari 2021)</p> <p>Ya, sebagai abdi negara</p>
b. Responsibilitas Pegawai			

		<p>Mustamal, S.Kom</p> <p>Abdul Rahman, S.Sos., M.Ap</p> <p>Eka Putra ,SH</p> <p>Muh. Akram</p>	<p>kami harus menjalankan tanggung jawab sesuai dengan SOP atau aturan yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk melancarkan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh kami ” (Hasil Wawancara tanggal 6 Februari 2021)</p> <p>ya itu penting, guna menciptakan keteraturan system, sinergitas dan pelayanan yang sistematis” hasil wawancara tanggal 4 Februari 2021).</p> <p>kebijakan instansi penting untuk dipatuhi karena adanya peraturan dan kebijakan itu akan memperlancar pelayanan kepada yang menerima pelayanan” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2021)</p> <p>sebelum mengikuti pelatihan, informasi tentang jenis pelatihan dan jadwalnya bisa dilihat melalui Ruang Pelayanan Terpusat (Pesat) SDM dimana semua informasi baik itu pendidikan, pelatihan dan semua pelayanan terkait pelayanan personil telah disampaikan oleh pihak SDM baik melalui media cetak dan elektronik (surat kabar lokal, facebook dan instagram), saat di kantor pun di setiap sudut papan</p>
--	--	---	---

	<p>c. Akuntabilitas Pegawai</p>	<p>I Ketut Yudha Karyana,S.IK., M.AP</p> <p>Nurhafidah, S.Sos., MM Kasubbagrenmin)</p>	<p>pengumuman terdapat informasi mengenai jadwal dan ketentuan pelatihan” (hasil wawancara tanggal 4 Agustus 2022)</p> <p>Alhamdulillah,,informasi mengenai lowongan kerja maupun pendaftaran CPNS dan jadwal gampang di dapat, ini memungkinkan masyarakat untuk menerima informasi secara luas” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2021)</p> <p>ya selaku pimpinan selalu upaya agar pegawai dapat kerja dengan sebaik mungkin. Apalagi sebagai pegawai yang melayani kebutuhan masyarakat maupun Aparat Kepolisian.. saya menjamin bahwa Para saya dalam menjalankan tugasnya sudah bekerja secara profesional sebagaimana tenaga yang terlatih. Dengan adanya pelatihan kerja ini tentu akan menghasilkan suatu produk yang baik dan memuaskan bagi masyarakat Kombe Pol I Ketut Yudha Karyana,S.IK., M.AP (wawancara tanggal 4 Februari 2021).</p> <p>Pihak pimpinan selalu mengingatkan kepada para staf untuk melaksanakan tugas secara teliti. Agar hasilnya sesuai yang diinginkan dan tepat sasaran.</p>
--	---------------------------------	--	---

	<p>2. Penilaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Polda Sulawesi Selatan</p> <p>3. a. Relevansi (<i>Relevance</i>)</p>	<p>Kresna Lupita</p> <p>I Ketut Yudha Karyana, S.IK., M.AP</p>	<p>tingkat ketelitian ini sangat penting agar dalam melaksanakan tugas tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang berakibat pada ketidakpuasan masyarakat. Terlebih khusus bagi pegawai yang bertugas pada bagian pelayanan. Begitu juga dengan pegawai yang lain, harus melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh rasa tanggung jawab. Menurut saya ketelitian pegawai di Kantor ini sudah sangat baik. ini tidak terlepas dari pimpinan yang selalu memperhatikan kualitasnya dalam mengerjakan tugasnya sesuai keahliannya masing-masing. (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2021).</p> <p>Mengenai ketelitian sudah sangat baik karena saya melihat rata-rata tingkat pendidikan pegawai hampir semua sarjana. Terlihat dari mereka memberikan pelayanan yang cukup memuaskan". (Wawancara tanggal 6 Februari 2021).</p> <p>Sangat sesuai, karena unsur-unsur yang dinilai sudah sesuai dengan tugas dan fungsi (tupoksi) yang dimiliki pegawai tersebut. Instrumen penilaian yaitu mengacu pada Peraturan</p>
--	--	--	--

		<p>Informan LL</p>	<p>Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dengan penilaian prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya ada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). SKP yang ada mengacu kepada tupoksi yang sudah diatur. Di situ sudah jelas dikatakan bahwa setiap-tiap pegawai mulai dari kepala, kepala seksi, kepala bidang sudah ada tugas dan fungsinya masing - masing hingga uraian tugas terdapat pada staf ini sudah jelas. Sedangkan unsur Perilaku Kerja dinilai dari bagaimana sikap pegawai pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang dimilikinya pada jenjang jabatan setiap pegawai Negeri Sipil yang dinilai” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).</p>
		<p>AKBP Aris Bachtiar</p>	<p>Sesuai, kita kan bekerja sesuai tupoksi dan kita nilai juga dengan apa yang kita kerjakan, dalam hal ini kita menyusun SKP yang disetujui pimpinan. Dan semua tugas itu sesuai dengan program yang kami susun sebelumnya itu sudah selesai rampung pekerjaan-pekerjaan dari tiap bidang atau staf di kantor ini”. (Hasil wawancara pada 6 Februari 2021).</p>
		<p>Abdul Rahman, S.Sos,</p>	<p>Sesuai, karena dalam instrumen penilaian utamanya dalam SKP itu disusun sudah sesuai dengan</p>

	<p>b. Sensivitas</p>	<p>Informan MBA</p> <p>Muhammad Rislan,Z.,ST.,MAP</p> <p>Abdul Rahman, S.Sos, M.Ap</p>	<p>gas pokok yang kita miliki. SKP ini kan juga tergantung arahan dari pimpinan karena ini harus setuju pimpinan secara langsung, dan untuk perilaku kerja itu dilihat dari bagaimana kita dalam pelaksanaan program itu ” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).</p> <p>Metode sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja yang ada saat ini menurut saya dapat membedakan kinerja pegawai. Dengan dua metode tersebut bahwa kinerja dilihat dari pelaksanaan target sasaran kerja juga tanpa mengesampingkan sikap dalam pelaksanaannya. penilaian juga dilakukan oleh atasan langsung sehingga memudahkan dalam pengawasan” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2021)”</p> <p>Buktinya nanti dapat dilihat dari realisasi target KP di akhir tahun. Yang bagus kinerjanya pasti memiliki realiasi SKP yang tinggi, begitu sebaliknya jika realisasi SKP - nya rendah berarti pencapaian kinerja rendah. Pada akhirnya nanti tingkat tercapain sasaran kinerja akan digabungkan dengan faktor perilaku sebagai hasil</p>
--	----------------------	--	---

	<p>c. Kepraktisan</p>	<p>Sri rahmawati Ali, S.H., MM</p> <p>Abdul Rahman, S.sos, M.Ap</p>	<p>hir ” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2021).</p> <p>penilaian dilakukan oleh abat atasan kita, jadi ya n-poin yang akan kita jakan jelas standarnya jadi a diliat tingkat ercapaian berapa. Dan ap kita pada pelaksanaan a diliat bagus apa tidak. lau gak setuju dengan il penialain nantinya bisa nding, tapi kalau saya ama ini selalu mendapat il yang cukup baik” (Hasil wawancara pada 7 Februari 21).</p> <p>Metode SKP dan perilaku rja ini tidak memiliki ndala berarti dalam laksanaanya. Apalagi ngan aturan – aturan yang dah jelas. Sebenarnya lak ada lagi yang perlu khawatirkan apalagi ngan masalah teknis, alam melakukan penilaian estasi kerja didasarkan da petunjuk teknis yaitu rka Nomor 1 BKN Tahun 013 yang terdapat banyak ntah dari berbagai jenis batan dan berbagai jenis rmasalahan sehingga emudahkan pemahaman NS dalam melakukan nilaiian prestasi kerja NS” (Hasil wawancara da 4 Februari 2021 )</p>
--	-----------------------	---	--

		<p>Kompol Asriani, S.Sos</p>	<p>uran teknis yang mengatur ang penilaian sudah ada, mulai perencanaan, yusunan, pelaksanaan, apai dengan hasil penilaian ah tertuang jelas pada ta BKN nomor 1 tahun 7, dan itu juga menjadi oman kita disini. Saya ada staf dibawah saya k mengalami kesulitan dan a rasa pejabat diatas saya seperti itu” (hasil wawancara pada 7 Februari 2021)</p>
		<p>Abdul Rahman, S.Sos., M.Ap</p>	<p>ntuk jangka waktu penilai erja selama setahun nurut saya cukup ideal. ama setahun itu pegawai miliki waktu yang cukup uk melaksana sasaran ja dan penilai dapat mantau proses aksanaan sasaran kerja. samping itu juga semua gram biasanya berlaku uk satu tahun, tidak ngkin dilakukn penilaian pertengahan tahun, ingga dengan jangka ktu satu tahun penialain kup praktis” (Hasil wawancara pada 4 Februari 21).</p>

**Lampiran 3: Dokumentasi Penelitian**





BUSUWA





**Lampiran 4. Struktur Organisasi Biro SDM Polda Sulawesi Selatan**