

**EVALUASI KINERJA PADA PD. BPR BANK BAPAS 69
MAGELANG**

Tesis



Diajukan oleh
IDA ISWIDAYANTI
171103387

**Kepada :
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHAYOGYAKARTA
2019**

EVALUASI KINERJA PADA PD. BPR BANK BAPAS 69 MAGELANG

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen Widaya Wiwaha



Diajukan oleh
IDA ISWIDAYANTI
171103387

Kepada :
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHAYOGYAKARTA
2019

Tesis

**EVALUASI KINERJA PADA PD. BPR BANK BAPAS 69
MAGELANG**

Oleh :

**IDA ISWIDAYANTI
171103387**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada Tanggal :

Dosen Penguji I

.....

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Meidi Syafian, MP

Suhartono, SE, M.Si

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister

Mengetahui :

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan sesungguhnya dinyatakan bahwa tesis dengan judul “Evaluasi Kinerja Pada PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang” yang dibuat sebagai salah satu persyaratan memperoleh Gelar Magister Manajemen pada STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, sejauh yang diketahui bukan merupakan tiruan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan keserjanaan di Lingkungan STIE Widaya Wiwaha Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi manapun, kecuali bagian sumber informasi yang disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta,

Ida Iswidayanti

KATA PENGANTAR



Sebuah Karunia dan Nikmat dari Alloh SWT dalam bentuk ilmu yang wajib penulis syukuri, dan sebuah perjalanan panjang yang melelahkan tetapi juga sangat menyenangkan selama sehari-hari duduk di bangku kuliah demi mencari sebuah ilmu. Untuk itu penulis memanjatkan puji syukur Alhamdulillah kehadirat Alloh yang maha pengasih dan maha penyayang karena berkat Ridha-Nya akhirnya penulis dapat menyusun sebuah karya yang disajikan dalam bentuk Tesis dengan judul “EVALUASI KINERJA PADA PD BPR BANK BAPAS 69 MAGELANG”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa untuk dapat menyelesaikan Tesis memerlukan kerja keras sebab ini bukan pekerjaan yang mudah dengan keterbatasan waktu dan tenaga maka tesis ini jauh dari sempurna. Maka penulis berharap adanya kritik dan saran yang bermanfaat dari pembaca untuk kebaikan serta sempurnanya tesis ini. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan rasa hormat yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D, selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dr. Meidi Syafian, MP, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Suhartono, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Kepada team penguji Bapak Dr. Didik Purwadi, MEd, Suhartono, SE, M.Si yang telah memeriksa, mengoreksi memberikan saran kepada penulis untuk mewujudkan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar dan Staf Administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Ari Wibowo, SE, MM selaku koordinator mahasiswa Pasca Sarjana Magelang.

7. Almamaterku dan rekan rekan seperjuangan Mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
8. Kepada orang tuaku Bapak Suwito Adikusumo (Alm) ,Ibu Istifaiyah (Alm) dan suami tercinta Heri Orbani Sastromiharja, anak-ku tersayang Aktiva Nisaa Kalasnikov dan tak lupa Ayahanda Guru Syeh Gatot Purwanto yang selalu memberikan doa dan atensi serta suport kepada penulis. Tiada kata yang indah selain ucapan terima kasih yang tak terhingga.
9. Kepada PD BPR Bank Bapas 69 Magelang yang telah mensupport penulis hingga terselesaikannya Tesis ini.
10. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penyusunan tesis ini disampaikan terima kasih,semoga segala amal dan kebaikan saudara semua menjadi amal sholeh yang diberkahi oleh Allah SWT.

Semoga dengan penyajian tesis ini akan dapat memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi penulis maupun pembaca.

Betapapun kecil dan sederhananya sumbangan pemikiran yang dapat penulis berikan dan kemukakan dalam tesis ini,semoga akan dapat bermanfaat dan mencapai harapan dalam perkembangan ilmu manajemen di Indonesia khususnya yang berhubungan dengan dunia perbankan

Magelang, ...Juli 2019
Peneliti

Ida Iswidayanti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
ABSTRAKSI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Pertanyaan Penelitian	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Penelitian Terhadulu	6
B. Tinjauan Pustaka	8
1. Evaluasi Kinerja	8
2. Kinerja Organisasi	22
3. Analisis SWOT	28
C. Kerangka Berpikir Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Jenis Penelitian	34
B. Subyek dan Obyek Penelitian	34
C. Metode Pengumpulan Data	34
D. Teknis Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Hasil Penelitian	39
B. Pembahasan	57

BAB V	PENUTUP	61
	A. Kesimpulan	61
	B. Saran-saran	61
DAFTAR PUSTAKA		62
DAFTAR LAMPIRAN		64

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Harapan dan Realitas	3
Tabel 2.1	EFAS dan IFAS	32
Tabel 3.1	<i>Semantic Deferencial</i>	38
Tabel 4.1	Kekuatan dan Kelemahan	46
Tabel 4.2	Peluang dan Ancaman	48

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir Penelitian	33
------------	------------------------------------	----

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan perusahaan sehingga manajemen dapat mengambil langkah-langkah konkrit untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perlunya evaluasi kinerja agar manajemen dapat menentukan strategi yang optimal untuk menjaga eksistensi perusahaan. Mengingat belum optimalnya kinerja pada PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang, maka perlunya evaluasi kinerja secara tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang dan untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yakni jenis penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat terhadap fenomena tertentu yang dalam hal ini sistem evaluasi kinerja pada PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi non partisipan, wawancara dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *semantic differential* yaitu salah satu bentuk instrumen pengukuran yang berbentuk skala.

Hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa PD. BPR BANK BAPAS 69 Magelang menempati kuadran I yaitu strategi konsentrasi pasar. PD. BPR BANK BAPAS 69 Magelang konsentrasi pada pasar atau penetrasi pasar dan pengembangan pasar dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Konsentrasi pasar yang harus dilakukan adalah dengan memelihara hubungan baik antara nasabah dengan perusahaan. Upaya-upaya yang dilakukan oleh PD. BPR BANK BAPAS 69 Magelang dalam meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia dan juga mendirikan kantor cabang atau unit pelayanan.

Kata Kunci : Kinerja, PD. BPR BANK BAPAS 69 Magelang

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penilaian kinerja organisasi merupakan deskripsi sistematis, formal, dan evaluatif terhadap kualitas pekerjaan yang memiliki standar tertentu mengenai kelebihan serta kekurangan organisasi. Kekurangan yang ada pada perusahaan tentunya harus dicari solusi yang terbaik untuk menjaga eksistensi organisasi. Penilaian kinerja ini merupakan fungsi yang penting bagi personalia dan manajemen dalam perusahaan. Pekerjaan di bidang apapun pada akhirnya akan melalui proses penilaian kerja atau evaluasi, yaitu proses untuk mengidentifikasi dan mengukur sifat, perilaku, serta pencapaian organisasi sebagai dasar untuk membuat keputusan atau perencanaan pengembangan oleh manajer.

Evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan membandingkan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dalam suatu periode tertentu yaitu satu tahun sekali, dengan adanya evaluasi kinerja maka dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan manajer dalam melaksanakan tugas pokoknya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menilai kinerja organisasi berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian Apriani Marcelina Situmeang (2016) menunjukkan bahwa Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor

Kecamatan Balikpapan Kota adalah dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kerjasama, tanggung jawab dan kreativitas. kualitas pekerjaan merupakan penilaian pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan pegawai dilihat dari waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, kerjasama adalah bagaimana pegawai bekerja dengan pegawai yang lain, tanggung jawab adalah bagaimana seorang pegawai mempertanggung jawabkan kedisiplinan kerjanya, dan kreativitas adalah hal apa yang dilakukan kecamatan Balikpapan kota untuk mendapatkan pegawai yang trampil dalam bidangnya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Annisa Wijayanti, Supra Wimbari (2016) menunjukkan bahwa evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja dilakukan dengan konsep strategi manajemen kinerja dari Grote, yang akan menghasilkan lembar penilaian kinerja baru dan dapat memetakan kemampuan karyawan serta diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan promosi. Oleh karena itu penting artinya bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar perusahaan tetap eksis, seperti halnya dengan PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang merupakan salah satu bank konvensional di Magelang yang secara eksplisit menghadapi persaingan yang kompetitif, baik dari Bank konvensional maupun Bank Syariah. Tingkat persaingan yang kompetitif ini tentunya harus disikapi secara baik melalui peningkatan kinerja organisasi. Kondisi ini sangat penting karena tidak menutup kemungkinan pangsa pasar atau nasabah yang telah dikuasai oleh

PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang beralih pada bank lain. Oleh karena itu PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang selalu mengadakan pemantauan kinerja perusahaan dengan tujuan agar PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang tetap eksis dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang yang telah mengadakan program peningkatan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, ternyata dalam kondisi persaingan yang kompetitif, jumlah pengguna lembaga perbankan di PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan adanya reaksi pasar dari bank pesaing, sehingga PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang harus melakukan kegiatan secara intensif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan tujuan agar nasabah dari pesaing dapat menjadi nasabah PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang melalui kinerja sumberdaya manusia. Kondisi ini dikarenakan sumberdaya manusia belum sesuai dengan kebutuhan sehingga untuk menghadapi persaingan yang kompetitif diperlukan kajian empiris tentang kinerja karyawan. Kondisi empiris sumberdaya manusia yang ada di PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang yaitu :

Tabel 1.1
Harapan dan Realitas

No	Uraian	Harapan	Realitas
1	Sumberdaya manusia (S-1)	30 orang	11 orang
2	<i>Funding</i>	975.000.000.000	789.985.865.000
3	<i>Landing</i>	1.750.000.000.000	1.230.55.540.000

Sumber : PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang, 2018

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dalam bidang sumberdaya manusia, terjadi kesenjangan antara harapan dan realita

pendidikan karyawan dan tentunya akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **”Evaluasi Kinerja Pada PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang, belum optimal”.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang ?
2. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.
2. Untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam pengambilan kebijakan terutama dalam bidang strategi peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan yang masih rendah.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk memperdalam pengetahuan melalui praktek dilapangan dalam suatu kasus.

3. Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini akan dapat menambah khasanah dunia pustaka pada lembaga pendidikan terutama dalam bidang kinerja organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Apriani Marcelina Situmeang (2016), dengan judul penelitian “Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Pelayanan Di Kantor Kecamatan Balikpapan”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis tentang Kinerja pegawai dalam pelaksanaan pelayanan di kantor Kecamatan Balikpapan Kota. Fokus penelitian adalah di lihat dari kualitas, kemampuan, kerjasama, dan tanggung jawab pegawai yang didalamnya terdapat faktor-faktor penghambat. Sumber data yang di ambil dari *key informan* yaitu Camat selaku pimpinan di kantor Kecamatan tersebut dan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Umum, dan *informan* dari pihak lain yaitu Kepala Seksi, beserta staff pegawai yang ada di kantor Kecamatan Balikpapan Kota. Analisis data yang digunakan adalah analisis data *kualitatif deskriptif* yaitu menggambarkan sesuai dengan yang terjadi di lapangan, yang diawali dengan proses pengumpulan data, penyederhanaan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanan Pelayanan Di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota adalah dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kerjasama, tanggung jawab dan kreativitas. kualitas pekerjaan merupakan penilaian pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan pegawai dilihat dari waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan,

kerjasama adalah bagaimana pegawai bekerja dengan pegawai yang lain, tanggung jawab adalah bagaimana seorang pegawai mempertanggung jawabkan kedisiplinan kerjanya, dan kreativitas adalah hal apa yang dilakukan kecamatan Balikpapan kota untuk mendapatkan pegawai yang trampil dalam bidangnya.

Annisa Wijayanti, Supra Wimbari (2016), dengan judul penelitian “Evaluasi Dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT HKS”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang telah ada dan menggambarkan proses pengembangan sistem penilaian kinerja di sebuah perusahaan ritel dan pasar swalayan. Data-data yang digunakan sebagai panduan evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumen perusahaan. Analisis evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja dilakukan dengan konsep strategi manajemen kinerja dari Grote, yang akan menghasilkan lembar penilaian kinerja baru dan dapat memetakan kemampuan karyawan serta diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan promosi.

Putri Iglina Lubis, Ismu Kusumanto (2018), dengan judul penelitian “Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicators (KPI) (Studi Kasus: Cv. Bunda Bakery Pekanbaru)”. CV. Bunda Bakery merupakan produsen kue yang telah lama berdiri. Proses pembuatan kue di CV. Bunda Bakery mempunyai target untuk mencapai target produksinya. Akan tetapi dalam produksi kue CV. Bunda Bakery tidak selalu terpenuhi atau mencapai target. Permasalahan ini disebabkan karena kurangnya tenaga

kerja tetap, sehingga target produksi tidak terpenuhi. Untuk mengatasi permasalahan di CV. Bunda Bakery tersebut memerlukan perbaikan kinerja menggunakan metode Key Performance Indicators (KPI). Key Performance Index (KPI) bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai target produksi di CV. Bunda Bakery. Strategi yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja adalah dengan cara memberikan penghargaan berbentuk uang, memenuhi segala hak karyawan, dan membuat karyawan menjadi lebih nyaman di tempat kerja.

B. Tinjauan Pustaka

1. Evaluasi Kinerja

a. Pengertian Evaluasi

Istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Dunn (2003:608) mengemukakan bahwa evaluasi mempunyai arti yaitu secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik,

evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

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

Menurut Ndraha (1989:201) bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa evaluasi merupakan perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan. Menurut *Commonwealth of Australia Department of Finance* (1989: 1), evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

- 1) *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
- 2) *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
- 3) *Program objectives match policies and community needs (appropriateness).*

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Danim (2000:14) mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

- 1) Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
- 2) Bahwa penilaian itu adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
- 3) Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai.

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila

terjadi penyimpangan di dalamnya. Menurut Dunn (2003:608-609), evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya yaitu:

- 1) *Fokus nilai*. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program.
- 2) *Interdependensi Fakta-Nilai*. Tuntutan evaluasi tergantung baik "fakta" maupun "nilai".
- 3) *Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau*. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan.
- 4) *Dualitas nilai*. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara.

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter yaitu **Pertama** fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. **Kedua** yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. **Ketiga** yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan

tersebut. **Keempat** yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.

b. Manfaat Evaluasi

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Ivancevich (1992:12), evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu :

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

untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

Fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi. Menurut Dharma (2005:14), evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

- 1) Pengembangan dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu diberikan pelatihan dan membantu evaluasi hasil pelatihan.
- 2) Pemberian reward
- 3) Motivasi karyawan
- 4) Komunikasi
- 5) Menentukan besarnya kompensasi terhadap karyawan
- 6) Perencanaan SDM

Menurut Ivancevich (1992), evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja antara lain :

- 1) Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat

membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2) Pemberian *Reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan pegawai.

3) Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4) Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5) Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6) Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kurang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komunikasi kerja. Fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi.

c. Faktor yang mempengaruhi sistem evaluasi

Melaksanakan evaluasi kinerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan evaluasi dapat mempengaruhi evaluasi yang dilakukan sehingga dapat mengakibatkan bias dalam evaluasi, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama

individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam melaksanakan aktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi.

2) Faktor Lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Tetapi lingkungan organisasi tersebut dapat diubah bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu bagi dirinya dalam berprestasi di dalam organisasinya.

d. Sistem Evaluasi

Di lingkungan sebuah organisasi setiap dan semua karyawan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik tujuan operasional maupun tujuan ideal/strategik yang ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien harus dilaksanakan sebagai suatu sistem. Untuk itu diperlukan sistem evaluasi

kinerja agar berfungsi secara maksimal dalam membina karyawan yang kinerjanya tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Umar (2005:44), seberapa jauh sistem tersebut berjalan sedikit banyak tergantung pada seberapa baik orang bekerja sama ketika memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan harus melakukan penilaian dan siapa yang harus mengevaluasi kinerja dan beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1) Unsur-unsur yang dievaluasi

- a) Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan menaati dan melaksanakan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- b) Prestasi Kerja yaitu kinerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan
- c) Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

- d) Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.
 - e) Kerja Sama, yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
 - f) Prakarsa yaitu kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah- langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya
 - g) Kepemimpinan yaitu ialah kemampuan seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya.
- 2) Waktu evaluasi

Penetapan waktu pengukuran kinerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sebagian besar organisasi membutuhkan *season* peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan sampai satu tahun. Periode evaluasi ini mungkin juga tergantung pada tujuan penilaian. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode penilaian mungkin bermanfaat. Jika kinerja

meningkat, promosi mungkin dibenarkan. Jika kinerja tetap tetap rendah mungkin diadakan pelatihan.

3) Pelaku (Penilai) evaluasi

Di lingkungan sebuah organisasi evaluasi kinerja mutlak dilaksanakan, baik terhadap karyawan secara individu maupun terhadap tim (kelompok) kerja, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dengan melaksanakan evaluasi kinerja akan diketahui kondisi kinerja pihak yang dievaluasi yang harus dipergunakan sebagai informasi untuk melaksanakan manajemen kinerja guna peningkatan kinerja dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi. Kuantitas dan kualitas pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga dengan kedekatan pekerja dengan pemberi *rating*. Gagasan pentingnya adalah bahwa tidak ada seorangpun (karyawan sekalipun) mempunyai informasi lengkap. Seorang pekerja mungkin tahu apa yang mereka lakukan, tetapi tidak sadar akan akibat perilaku tersebut terhadap reaksi pelanggan atau keuntungan bersihnya. Pada umumnya yang melakukan evaluasi kinerja karyawan adalah atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian organisasi adalah kepala unit itu sendiri. Sebagai bahan pelengkap penilaian, akhir-akhir ini sudah

mulai banyak perusahaan yang juga meminta bawahan memberikan penilaian kepada atasannya. Demikian juga dalam rangka meningkatkan pelayanan atau guna semaksimal mungkin memberi kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat pada umumnya, mereka diminta memberikan penilaian atas pelayanan yang di berikanya oleh perusahaan, unit kerja dan atau individu.

4) Metode evaluasi

Metode *Graphic Rating Scale*, adalah salah satu metode yang memfokuskan penilaian pada orang yang melakukan pekerjaan, bukan pada hasil kerjanya. Pada dasarnya sejumlah karakteristik yang dianggap “mutlak” menentukan sukses seseorang harus diidentifikasi dan uraian ringkas tentang karakteristik-karakteristik tersebut harus dibuat agar terdapat keseragaman dalam pengertian. Kemudian dalam setiap karakteristik harus mempunyai skala penilaian yang bisa bersambung atau tidak. Atas dasar pedoman ini seorang atasan yang menjadi penilai membandingkan bawahan yang dinilainya dengan patokan-patokan tersebut dan menetapkan penilaiannya dengan melingkari angka (*point*). Setelah semua karakteristik atau faktor yang ditetapkan diberi skor, jumlah skor untuk setiap karyawan kemudian dihitung. Penggunaan skor ini memberikan kemungkinan bagi penilai untuk membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam satu unit kerja. Angka-angka tersebut kemudian dijadikan standar untuk apakah seorang karyawan akan mendapat mendapat

kenaikan upah/gaji atau mendapat bonus atau tidak. Hal ini merupakan salah satu sebab mengapa cara ini cukup populer dan banyak digunakan, terutama bila tujuan penerapan penilaian prestasi kinerja memang khusus untuk menjadi dasar kenaikan upah/gaji atau pembagian bonus.

e. Syarat-Syarat Sistem Evaluasi Kinerja

Sistem evaluasi kinerja seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Walaupun demikian agar sebuah program sistem evaluasi kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

1) Relevansi (*Relevance*)

Evaluasi kinerja yang baik harus mampu mengungkapkan kondisi pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan sesuai bidang kerja atau jabatan masing-masing. Dengan kata lain evaluasi kinerja harus mengungkapkan kinerja yang relevan dengan tugas pokok karyawan yang dinilai. Demikian pula sebuah instrumen evaluasi kinerja harus relevan dengan karakteristik individu atau kualifikasi karyawan yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan suatu bidang kerja atau jabatan secara efektif dan efisien.

2) *Sensitivity*

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi. Dengan adanya perbedaan maka akan dapat dijadikan acuan dalam penilaian.

3) *Reliability*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat, konsisten dan stabil.

4) *Acceptability*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

5) *Practicality*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak tidak rumit.

2. Kinerja Organisasi

a. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Surjadi (2009:7) kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Sobandi (2006:176), kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja, dimana kinerja organisasi dapat dilihat dari indikator kinerja organisasi sebagai berikut:

1) Keluaran atau *out put*

Keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan,

indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.

2) Hasil

Hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan.

3) Kaitan usaha dengan pencapaian

Kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Mengukur sumber

daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan untuk dilakukan perbaikan.

4) Informasi Penjelas

Informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial

yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Menurut Ruky (2001:7), beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagai berikut:

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerintahan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan, kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Menurut Mangkunegara (2006:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu :

- 1) Faktor Kemampuan *Ability* Secara psikologis, kemampuan *ability* terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan *reality knowledge+skill*. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal. *IQ* yang tinggi akan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena adanya pola kerja yang efektif, efisien dan profesional. Akan tetapi apabila *IQ* tidak mendukung maka tujuan organisasi akan terhambat dan realisasinya.
- 2) Faktor motivasi *Motivation* Motivasi diartikan sebagai suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja *situation*

dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif *pro* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

3. Analisis SWOT

Fahmi (2015:252) mengemukakan bahwa SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif. Dalam proses perumusan strategi yang jitu, maka dilakukan pengintegrasian kedua analisis, yaitu analisis internal perusahaan dan analisis eksternal perusahaan. Assauri (2013:71), mengemukakan bahwa analisis internal perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan sedangkan analisis eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Dengan pengintegrasian kedua analisis tersebut maka diperoleh analisis ULPA yaitu

Keunggulan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Analisis ULPA umumnya dikenal dengan Analisis SWOT. Sedangkan Fredy Rangkuti (2014:285) mengemukakan, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis ini didasarkan agar dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar, yaitu: (a) *Strengths* (S) adalah situasi atau kondisi kekuatan organisasi atau program pada saat ini; (b) *weaknesses* (W) adalah situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini; (c) *opportunities* (O) adalah situasi atau kondisi peluang yang berasal dari luar organisasi, dan *threats* (T) adalah situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan.

Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Fredy Rangkuti (2014:285), mengemukakan bahwa manfaat analisis SWOT adalah :

- a. Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi, yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Sehingga pengambil keputusan dapat melihat dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif.
- b. Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang.
- c. Mampu memberikan pemahaman kepada para *stakeholders* yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerjasama yang saling menguntungkan.
- d. Dapat dijadikan penilai secara rutin dalam melihat *progress report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini.

Penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT dapat dijadikan sebagai perbandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Tujuan lain dilakukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang ditawarkan pasti akan mengalami pasang surut atau yang lebih

dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*). Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* and *threats* (O and T). dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya *strength* and *weaknesses* (S dan W) dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat

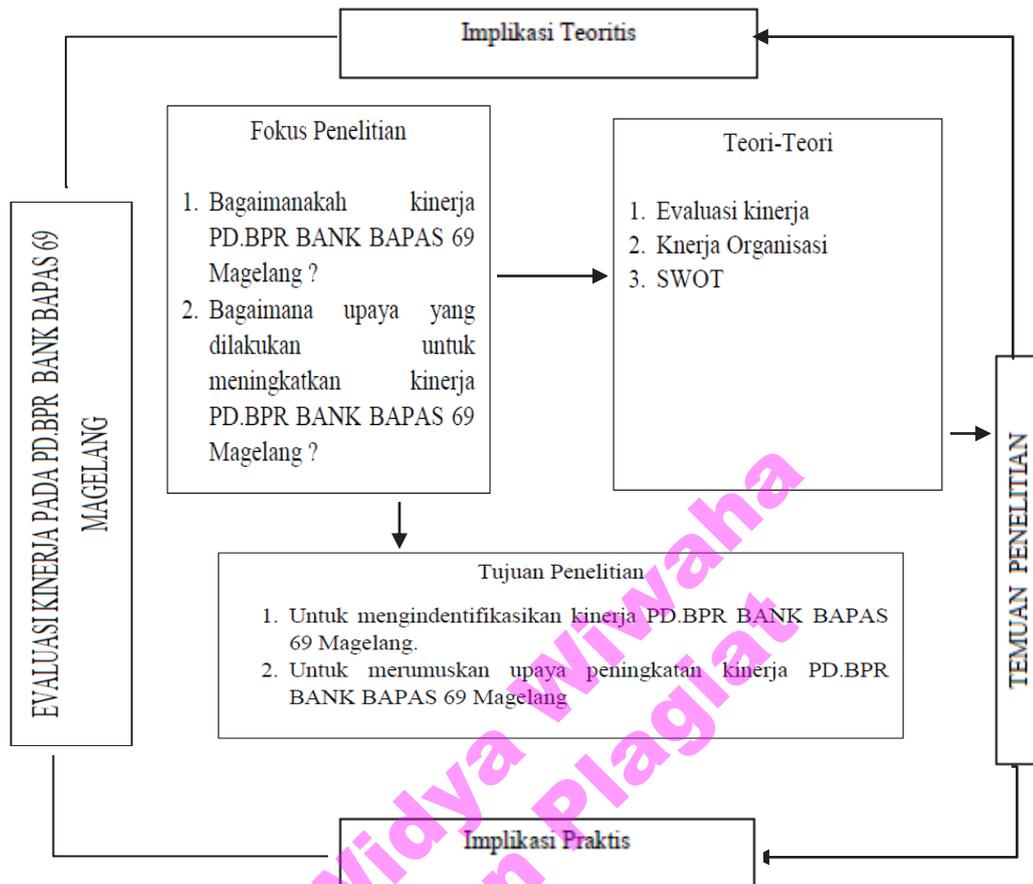
kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

Tabel 2.1
EFAS dan IFAS

IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS <i>Opportunities (O)</i>	SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

C. Kerangka Berfikir

Untuk menyusun reka pemecahan masalah berdasarkan teori yang dikaji, maka peneliti menggambarkan alur pikir peneliti dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir Penelitian

.BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yakni jenis penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat terhadap fenomena tertentu yang dalam hal ini sistem evaluasi kinerja pada PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

B. Subyek dan Obyek

1. Subyek Penelitian

Subjek yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah, Manajer PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang dan karyawan PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

2. Obyek Penelitian

Objek yang hendak penyusun teliti adalah pelaksanaan evaluasi kinerja organisasi yaitu PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang.

C. Metode Pengumpulan Data

1. Metode Observasi non Partisipan

Sutrisno Hadi (1989:136) mengemukakan bahwa metode observasi ini biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan yang sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam hal ini peneliti mengamati kondisi umum PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang yang mencakup

kegiatan evaluasi yang dilaksanakan sehingga mengetahui bagaimana teknik yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi tersebut.

2. Metode Interview (wawancara)

Metode interview yang penulis gunakan adalah jenis interview semi struktur yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Metode interview ini akan ditujukan pada :

- a. Direktur PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang, tujuannya mengetahui sejauhmana manajer memperhatikan kinerja karyawannya untuk mengetahui perkembangan kegiatan operasional PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang dalam merealisasikan visi yang ingin dikembangkan oleh PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang
- b. Karyawan PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang, tujuannya untuk mengetahui kinerja karyawan
- c. Bagian administrasi atau Tata usaha, tujuannya untuk mengetahui sarana prasarana yang ada di PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang serta data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian.
- d. Nasabah PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang

3. Metode Dokumentasi

Suharsimi Arikunto (1991:148) mengemukakan bahwa metode ini penulis gunakan untuk mencari dokumen yang bersifat elementer seperti jumlah karyawan serta gambaran umum PD.BPR BANK BAPAS 69 Magelang mengenai letak geografis, sejarah singkat berdirinya, struktur

organisasi serta sarana prasarana yang ada dan data-data lain yang diperlukan dalam penelitian.

D. Teknis Analisa Data

Setelah data terkumpul dari berbagai hasil metode pengumpulan data, maka peneliti melakukan analisa data yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami dan interpretasikan. Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan yaitu analisis *semantic deferencial*.

Semantic differential adalah salah satu bentuk instrumen pengukuran yang berbentuk skala, yang dikembangkan oleh Osgood, Suci, dan Tannenbaum. Instrumen ini juga digunakan untuk mengukur reaksi terhadap stimulus, kata-kata, dan konsep-konsep dan dapat disesuaikan untuk orang dewasa atau anak-anak dari budaya manapun juga (Heise, 2006: 1). *Semantic differential* digunakan untuk dua tujuan: (1) untuk mengukur secara objektif sifat-sifat semantik dari kata atau konsep dalam ruang semantik tiga dimensional dan (2) sebagai skala sikap yang memusatkan perhatian pada aspek afektif atau dimensi evaluatif, sedangkan menurut Issac dan Michael (1984: 144-145), tiga dimensi atau faktor utama, yaitu dimensi evaluatif (*evaluative*) misalnya “bagus-jelek”, dimensi potensi misalnya “keras-lunak”, dan dimensi aktivitas misalnya “cepat-lambat”.

Analisis data untuk *semantic differential* yang khas adalah analisis faktor, dimana analisis faktor menunjukkan berbagai macam teknik statistik yang memiliki tujuan umum menyajikan seperangkat ubahan dalam sejumlah kecil ubahan hipotetik. Menurut Garson (2006: 2), ada dua jenis analisis faktor, yaitu analisis faktor eksploratori dan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor eksploratori berusaha menemukan struktur dasar yang melandasi sejumlah besar ubahan. Faktor digunakan untuk menentukan secara intuitif stuktur faktor dari data yang dianalisis. Analisis faktor konfirmatori bertujuan menetapkan apakah jumlah faktor dan muatan faktor dari ubahan-ubahan indikator pada faktor-faktor tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan, berdasarkan teori yang ditentukan sebelumnya.

Skala *semantic differential* digunakan untuk menganalisis *perceived quality*. Metode skala ini digunakan untuk mengukur arti psikologis dari suatu objek di benak responden. Metode ini dibuat dengan menempatkan skala penilaian dalam titik-titik ekstrim yang berlawanan yang disebut bipolar (dua kutub). Skala penilaian yang dipakai dalam penelitian ini adalah 5 titik skala untuk menilai atribut kinerja karyawan. Skala *semantic differential* yang digunakan dapat dilihat secara lengkap pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Semantic Differential

Atribut	Nilai 1	Jawaban Reponden					Nilai 5
Pengembangan SDM	Sangat baik	1	2	3	4	5	Sangat jelek
Pemberian Reward	Sangat tinggi						Sangat rendah
Pemberian Motivasi	Sangat tinggi						Sangat rendah
Pemberian Kompensasi	Sangat tinggi						Sangat rendah
Komunikasi inter personal	Sangat lancar						Sangat lamban

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat