

**IMPLIKASI TUNJANGAN KINERJA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
TAHUN 2019-2020
(STUDI KASUS PADA PEMBIMBING MASYARAKAT
KATOLIK DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :
ALEXANDER BUDISUWARNO
NIM 172103690

**Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019**

TESIS

**IMPLIKASI TUNJANGAN KINERJA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
(STUDI KASUS PADA PEMBIMBING MASYARAKAT KATOLIK DI
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA)**

TAHUN 2019

Diajukan Oleh :

ALEXANDER BUDISUWARNO

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Padatanggal :
September 2019

PembimbingI

PembimbingII

(Drs. Jazuli Akhmad, MM)

(Bayu Sutikno, SEMSM, Ph.D.)

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, September 2019

Mengetahui,
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “IMPLIKASI TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (Studi Kasus Pada Pembimbing Masyarakat Katolik Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)”.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan atas bimbingan, dukungan, dan peran dari berbagai pihak yang diberikan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. Kedua orang tua penulis atas nasihat dan doa yang selalu beliau berikan;
2. Ananda Gabriel Bintang Adi Tama dan Joshua Bima Adventa yang selalu memberikan semangat;
3. Yuliana Yulastuti yang selalu memberikan dukungan, bantuan, semangat dan doa-doanya;
4. Bapak Drs. Jazuli Akhmad, MM dan Bapak Bayu Sutikno, SE, MSD, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan bimbingan, arahan, dan masukan;
5. Bapak/Ibu dosen penguji yang telah memberikan saran perbaikan dan masukan dalam tesis ini;

6. Seluruh dosen dan pegawai Program Studi Magister Manajemen STIE Wiwaha yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan;
7. Bapak Drs. Edhi Gunawan, M.Pd.I., selaku Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dan Bapak Kristoforus Sinselius, S.S. yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik serta memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian dan para narasumber dalam penelitian ini
8. Teman-teman mahasiswa Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha, semoga ilmu yang telah diperoleh berguna bagi masyarakat, agama, dan negara, dan semoga tali silaturahmi selalu terjaga.

Yogyakarta, Oktober 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
ABSTRAKSI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Pertanyaan Penelitian.....	14
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II LANDASAN TEORI	17
A. Kajian Teori	17
1. Kinerja Pegawai.....	17
2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil	23
3. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	27
4. Penilaian Prestasi Pegawai	31
5. Reformasi Birokrasi.....	54
B. Penelitian Terdahulu	56
C. Kerangka Penelitian.....	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Desain Penelitian	60
B. Obyek Penelitian dan Subyek Penelitian	60
C. Waktu dan Lokasi Penelitian	61
D. Jenis dan Sumber Data.....	62
E. Teknik Pengumpulan Data	62
1. Obsevasi.....	63
2. Wawancara	63
3. Dokumentasi.....	64

F.	Instrumen Penelitian	65
G.	Teknik Keabsahan Data.....	66
I.	Teknik Analisis Data	67
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
A.	Gambaran Umum Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. 70	
1.	Sejarah Singkat	70
2.	Profil Unit Kerja Pembimbing Masyarakat (Pembimas) Katolik	74
a.	Struktur	74
b.	Tugas Pokok Pembimbing Masyarakat Katolik.....	75
c.	Tujuan Pembimbing Masyarakat Katolik.....	75
d.	Sasaran Pembimbing Masyarakat Katolik	76
3.	Profil Narasumber	76
4.	Mekasnisme Pembayaran Tunjangan Kinerja	80
B.	Hasil Penelitian	85
C.	Pembahasan	96
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	107
A.	Simpulan	107
B.	Saran	108
	DAFTAR PUSTAKA.....	109
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014	5
Tabel 1.2. Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015	6
Tabel 1.3. Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018	7
Tabel 1.4. Hasil Penilaian Sasaran Kerja Unit Kerja Pembimas Katolik.....	7
Tabel 3.1. Daftar nama PNS Bimas Katolik yang menjadi obyek penelitian.....	61
Tabel 3.2. Pedoman Wawancara	65
Tabel 3.3. Pertanyaan yang Digunakan sebagai Pedoman Wawancara	66
Tabel 4.1. Narasumber penelitian	79
Tabel 4.2. Ringkasan hasil wawancara.....	95

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Laporan kinerja ASN Kementerian Agama dalam SIEKA	52
Gambar 2. Kerangka Penelitian	59
Gambar 3. Bagan Organisasi dan Tata Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik	85

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Format Laporan Kinerja Bulanan.....	114
Lampiran 2. Foto Wawancara.....	115

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

IMPLIKASI TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

(Studi Kasus Pada Pembimbing Masyarakat Katolik Di Kantor Wilayah
Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)

ABSTRAKSI

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama maka Aparatur Sipil Negara (ASN) pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta telah memperoleh tunjangan kinerja. Salah satu tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai namun data Penilaian Prestasi Kerja PNS menunjukkan bahwa tidak terjadi peningkatan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab tidak naiknya kinerja ASN dan merumuskan upaya-upaya yang dilakukan Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Metode penelitian adalah deskriptif-kualitatif. Obyek penelitian adalah 8 ASN pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik yang telah memperoleh tunjangan kinerja dan subyek penelitian adalah unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik.

Hasil penelitian menunjukkan belum berimplikasi positif untuk menaikkan kinerja. Penyebab tidak meningkatnya kinerja pegawai adalah tidak ditegakkannya peraturan pencairan tunjangan kinerja, kesadaran berkinerja pegawai masih kurang, sistem *reward and punishment* belum optimal, kejenuhan, serta kemampuan pegawai yang sudah sulit untuk ditingkatkan. Sedangkan upaya Pembimbing Masyarakat Katolik untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pemberian motivasi melalui *outing motivation*, mutasi pegawai, penegakan *reward and punishment*, serta pendidikan dan pelatihan.

Kata kunci: Tunjangan Kinerja, Kinerja ASN, Pembimbing Masyarakat Katolik

BAB I

A. Latar Belakang

Sumber daya merupakan suatu nilai potensi yang dimiliki oleh unsur tertentu dalam kehidupan. Di antara banyaknya jenis sumber daya yang tersedia, sumber daya yang memiliki peran yang cukup dominan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah segala kegiatan manusia baik fisik maupun rohani yang ditunjukkan untuk kegiatan produksi. Sumber daya manusia di dalam sebuah instansi adalah pegawai atau karyawan dari instansi tersebut.

Suci (2015) mengatakan bahwa kinerja karyawan dalam peningkatan kualitas perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam bidang ekonomi di Indonesia dinilai masih belum optimal. Hal ini dikarenakan pemanfaatan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan kurang optimal.

Ia menegaskan bahwa kualitas perusahaan yang baik ditentukan oleh kinerja karyawan perusahaan untuk mencapai target perusahaan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan ditentukan pada keberhasilan karyawan atas pelaksanaan tugas yang dia dapatkan dengan cara yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuannya tersebut. Pencapaian kinerja karyawan yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan karyawan dan faktor-faktor yang mendukung kinerja karyawan. Beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dilihat

dari kesejahteraan karyawan. Salah satunya dilihat pada sistem penggajian karyawan, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia dinilai kurang optimal untuk mendukung pengoptimalan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pemberian gaji kepada PNS masih disamakan berdasarkan golongan. Tidak adanya perbedaan sistem penggajian terhadap pegawai yang memiliki prestasi yang murni dengan pegawai yang tidak memiliki prestasi sama sekali di bidangnya, tidak adanya sanksi terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang rendah, serta masih adanya pegawai yang sering membolos saat jam kerja dan menerima gaji yang sama setiap bulannya. Hal inilah yang sering menyebabkan masalah sistem penggajian terhadap PNS di Indonesia dan menjadi salah satu penyebab keterpurukan ekonomi di Indonesia.

Sutrisno (2010), menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas instansi pemerintahan dalam pembangunan daerah terutama peningkatan kinerja pegawai perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal salah satunya dengan diberikannya tunjangan kinerja kepada PNS yang dapat memacu semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Tunjangan Kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan

kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang di berikan kepada pegawai atas kerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dan kualitas kerja pegawai.

Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama menyebutkan bahwa tunjangan kinerja diberikan setelah mempertimbangkan penilaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi, dan capaian kinerja individu. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri menyatakan bahwa tunjangan kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai sehingga kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Target capaian kinerja instansi ini kemudian diturunkan dalam target-target Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dibebankan pada masing-masing pegawai. Capaian kinerja ini berdasarkan kepada capaian kuantitas, kualitas, dan waktu pelaksanaan tugas. Pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai di harapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat serta dapat meningkatkan kesejahteraan bagi PNS, termasuk

pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta

Besarnya tunjangan kinerja pada instansi pemerintah bergantung kepada keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Nilai capaian reformasi birokrasi Kementerian Agama pada tahun 2014, 2015, 2016, dan 2017 berturut-turut sebesar 54,83; 62,28; 69,14; dan 73,27 sehingga tunjangan kinerja pada Kementerian Agama meningkat dari 40%, 60%, dan pada tahun 2018 menjadi 70 persen. Penilaian capaian reformasi birokrasi dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atas pelaksanaan delapan area perubahan, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Hukum dan Perundang-undangan, Penataan dan Penguatan Organisasi, Penguatan Tatalaksana, Penguatan Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik. Penilaian capaian Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama berdasarkan capaian yang diperoleh suatu Satuan Kerja yang dijadikan sampel. Apabila satuan kerja tersebut memperoleh capaian nilai reformasi birokrasi yang baik maka seluruh satuan kerja dianggap telah mendapatkan capaian yang sama sehingga berhak mendapatkan tunjangan kinerja yang sama.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 maka pemberian tunjangan kinerja pada Kementerian Agama dibagi atas 17 kelas jabatan. Kelas jabatan 1 merupakan kelas jabatan terendah dan kelas jabatan 17 merupakan kelas jabatan tertinggi. Pembagian kelas jabatan berdasarkan kepada evaluasi jabatan. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara

Nomor 21 Tahun 2011 menyatakan bahwa evaluasi jabatan adalah kegiatan untuk penilaian jabatan yang selanjutnya digunakan untuk pemeringkatan jabatan. Hasil evaluasi jabatan berupa nilai dan peringkat jabatan yang dapat digunakan antara lain untuk penghitungan tunjangan, penempatan, dan penataan jabatan. Contoh kelas jabatan 1 adalah pramubakti dan contoh kelas jabatan 17 adalah Direktur Jenderal serta Inspektur Jenderal atau jabatan yang setara dengan eselon I.

Tabel 1.1: Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan (Rp)
1	17	19.360.000
2	16	14.131.000
3	15	10.315.000
4	14	7.529.000
5	13	6.023.000
6	12	4.819.000
7	11	3.855.000
8	10	3.352.000
9	9	2.915.000
10	8	2.535.000
11	7	2.304.000
12	6	2.095.000
13	5	1.904.000
14	4	1.814.000
15	3	1.727.000
16	2	1.645.000
17	1	1.563.000

(Sumber: Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2014)

Tabel 1.2 : Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan (Rp)
1	17	22.842.000
2	16	17.413.000
3	15	12.518.000
4	14	9.600.000
5	13	7.293.000
6	12	6.045.000
7	11	4.519.000
8	10	3.952.000
9	9	3.348.000
10	8	2.927.000
11	7	2.616.000
12	6	2.399.000
13	5	2.199.000
14	4	2.082.000
15	3	1.972.000
16	2	1.867.000
17	1	1.766.000

(Sumber: Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2015)

Secara nominal besaran peningkatan tunjangan kinerja dari perubahan Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 menjadi Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018 sudah cukup besar. Kelas jabatan 1 pada Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 mendapatkan tunjangan kinerja Rp. 1.563.000,00 per bulan sedangkan melalui Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018 menjadi Rp. 1.766.000,00 per bulan dan kelas jabatan 17 dari Rp. 22.842.000,00 menjadi Rp. 29.085.000,00 per bulan. Kelas jabatan 1 merupakan kelas jabatan terendah dan kelas jabatan 17 merupakan kelas jabatan tertinggi.

Tabel 1.3 : Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan (Rp)
1	17	29.085.000
2	16	20.695.000
3	15	14.721.000
4	14	11.670.000
5	13	8.562.000
6	12	7.271.000
7	11	5.183.000
8	10	4.551.000
9	9	3.781.000
10	8	3.319.000
11	7	2.928.000
12	6	2.702.000
13	5	2.493.000
14	4	2.350.000
15	3	2.216.000
16	2	2.089.000
17	1	1.968.000

(Sumber: Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2018)

Permenpan RB Nomor 63 Tahun 2011 menyebutkan bahwa tunjangan kinerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menggunakan prinsip-prinsip: (1) Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah; dan (2) *equal pay for equal work* atau pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

Terkait dengan penilaian kinerja individu PNS selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu PNS yang bersangkutan. Instrumen

Penilaian kinerja Individu PNS meliputi : (1) Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan; (2) Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan; (3) Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja (Tangkilisan, 2005 :164).

Penilaian dalam SKP meliputi aspek-aspek kuantitas, kualitas, waktu, atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja. Selain melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Pasal 5 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai mana dimaksud dalam pasal 4 huruf a berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.

Sedangkan dalam pasal 6 disebutkan bahwa PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

SKP disusun sesuai dengan jabatan masing-masing PNS. Jenis jabatan fungsional umum pada Kementerian Agama mengacu kepada PMA Nomor 48 Tahun 2014 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum pada Kementerian Agama.

Menurut Mahmudi (2015:7) pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting, yaitu pelaku, *output*, dan *outcome*. Tujuan pengukuran kinerja sektor publik sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja berfungsi sebagai tonggak (*milestone*) yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Proses

pengukuran kinerja akan menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai organisasi melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, dan identifikasi solusi terhadap permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan-keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. **Memperbaiki kinerja periode berikutnya**

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. **Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment**

Sistem manajemen kinerja modern yang diperlukan untuk mendukung sistem gaji berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

5. **Memotivasi pegawai**

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Pengukuran kinerja

juga mendorong manajer untuk memenuhi proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward*, dan prestasi kerjanya.

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Suatu lembaga pemerintahan, seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja individu dan organisasi. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan oleh masing-masing pegawai. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi, akan memacu dirinya dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki. Karyawan akan melaksanakan rutinitas pekerjaan dengan baik, pekerjaan dipahami sebuah perutusan yang mulia dan layak untuk dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pekerja akan memahami bahwa aktifitasnya merupakan sarana untuk mendapatkan materi serta sebuah bentuk eksistensi dari dalam kehidupannya. Keyakinan tentang

kinerja yang tinggi dan rutinitas yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk turut serta memberikan masukan-masukan dan ide-ide ke tempat kerja. Sikap aktif dan mempunyai inisiatif berperan dalam menumbuhkan kinerja seseorang ditempat kerja. Sikap aktif dan berinisiatif merupakan bagian dari ciri-ciri orang yang mandiri. Sesuai dengan pendapat Sudirman (2015: 35) menyatakan bahwa kemandirian adalah “Perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain”. Karyawan yang memiliki kinerja positif dengan gerak produktif tidak akan berdiam diri untuk tidak menanggapi lingkungan kerja yang membutuhkan gerak nyata, bukan retorika belaka. Keaktifan karyawan akan membuktikan seberapa jauh inisiatifnya, untuk menuntaskan pekerjaan-pekerjaannya tanpa dikomando oleh atasan.

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu lembaga pemerintahan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja lembaga pemerintahan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu lembaga pemerintahan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil maka penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Kualitas kinerja adalah ukuran

mutu setiap hasil kerja yang dicapai. Target aspek kualitas kinerja adalah 100 (seratus).

Data pencapaian SKP pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4 : Hasil Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Unit Kerja Pembimas Katolik

No	Nama Pegawai (inisial)	Tahun	
		2017	2018
1	Sasa	86,10	89,01
2	Prodi	85,00	84,00
3	Lara	86,19	83,54
4	Muni	90,21	89,20
5	Dede	85,62	87,60
6	Riya	89,89	90,31
7	Osa	89,87	88,32
8	Gisa	87,94	88,12
	Nilai rata-rata	87,6	87,5

(Sumber : SKP ASN Pegawai Bimas Katolik Kanwil Kemenag DIY tahun 2017-2018)

Data menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja mengalami penurunan dari 87,6 menjadi 87,5 dimana empat pegawai mengalami kenaikan kinerja dan empat pegawai mengalami penurunan kinerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pembimas Katolik yang menyebutkan bahwa peningkatan semangat kerja masih belum merata kepada semua pegawai.

Guna mengetahui penyebab belum meningkatnya kinerja pegawai setelah diberikan tunjangan kinerja ini, maka diperlukan penelitian lebih

dalam guna mendapatkan informasi yang valid yang dapat dijadikan acuan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja para PNS.

Oleh karena itu penulis merasa penting untuk melakukan penelitian yang berjudul “IMPLIKASI TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (Studi Kasus Pada Pembimbing Masyarakat Katolik Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan bahwa pemberian tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta masih belum memberikan implikasi peningkatan kinerja.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Mengapa rata-rata kinerja pegawai pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tidak meningkat pasca pemberian tunjangan kinerja ?

2. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui penyebab tidak efektifnya tunjangan kinerja
2. Merumuskan upaya-upaya yang dilakukan oleh unit kerja Bimbingan Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia lebih khusus tentang tunjangan kinerja dan kualitas pegawai ASN.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti, dapat melatih cara berpikir, menganalisis data, dan menambah pengalaman. Lebih dari itu, penelitian ini menjadi basis data peneliti untuk memberikan rekomendasi kebijakan pada Pembimbing Masyarakat (Bimas) Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

- b. Bagi subjek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang membantu penerapan pemberian tunjangan kinerja yang efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai ASN.
- c. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya sesuai dengan topik penelitian.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bintoro dan Daryanto, 2017:106). Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Mangkunegara, 2002:68).

Robbins (2006:260) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu: kualitas, kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan; kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari

sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain; efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya; kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya; dan komitmen kerja yang merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja. Bintoro dan Daryanto (2017:109) menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:109) terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila karyawan tidak diberikan fasilitas yang memadai, maka tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting. Karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas,

penerangan yang sempurna dan temperatur yang sesuai, dan jika ada salah satu fasilitas tersebut yang rusak maka langsung diperbaiki.

3. Prioritas kerja

Karyawan akan merasa kebingungan dengan banyaknya tugas yang diberikan apabila tidak ada pengarahan tentang skala prioritas kerja yang jelas. Prioritas kerja yang jelas akan membuat karyawan tenang dalam bekerja sebab sudah mengetahui alur kerja yang dibutuhkan organisasi.

4. *Supportive boss*

Atasan harus mau 'mendengarkan' pendapat dan pemikiran karyawan. Atasan perlu memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk 'terlibat' dalam proyek yang sedang dikerjakan.

5. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana, seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Ada baiknya pemberian penghargaan disaksikan oleh karyawan yang lain dengan tujuan untuk memicu rasa kompetensi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

Menurut Sutermeister (1999) kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain terdiri atas motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Faktor kompetensi individu terdiri atas kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja. Faktor dukungan organisasi meliputi pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Syarat kerja adalah aspek yang memuat hak dan kewajiban serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Adapun komponen kompensasi, yaitu gaji, upah, insentif, asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan sebagainya. Faktor dukungan manajemen meliputi peningkatan kompetensi manajerial, pelatihan, dan penumbuhan motivasi.

Simamora dalam Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Siagian (2000) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a. Faktor kemampuan terdiri dari:

(1) Pengetahuan, meliputi:

- pendidikan,
- pengalaman,
- pelatihan, dan
- minat;

(2) Keterampilan, meliputi:

- kecakapan dan
- kepribadian.

b. Faktor motivasi terdiri dari:

(1) Kondisi sosial, meliputi:

- organisasi formal dan informal,
- kepemimpinan, dan
- serikat kerja;

(2) Kebutuhan individu, meliputi:

- fisiologis,
- sosial, dan
- egoistik;

(3) Kondisi fisik, meliputi lingkungan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 67) yang merumuskan bahwa:

- *Human performance = Ability + Motivation*
- *Ability = Knowledge + Skill*
- *Motivation = Attitude + Situation*

Sedangkan menurut Dessler (1992: 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan;
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu;
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan.

Menurut Mondy (2008: 260) kriteria penilaian yang paling umum adalah:

- sifat
- perilaku
- kompetensi
- pencapaian tujuan dan
- potensi perbaikan.

Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud dengan Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Menurut Pasolong dalam Susanti (2014:8), Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.

PNS merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai Pegawai Tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan Manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sebagai bagian dari Pegawai ASN, PNS berfungsi sebagai:

- a. Pelaksana kebijakan publik;
- b. Pelayan publik; dan
- c. Perekat dan pemersatu bangsa.

Tugas PNS adalah:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sedangkan peran PNS adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sedangkan kewajiban-kewajiban PNS adalah:

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggungjawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menyatakan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil

untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan peraturan tersebut maka manajemen PNS meliputi:

- a. Penyusunan dan penetapan kebutuhan
- b. Pengadaan
- c. Pangkat dan jabatan
- d. Pengembangan karier
- e. Promosi
- f. Mutasi
- g. Penilaian kinerja
- h. Penggajian dan tunjangan
- i. Penghargaan
- j. Disiplin
- k. Pemberhentian
- l. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- m. Perlindungan.

Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Penyelenggaraan manajemen karier PNS tersebut bertujuan untuk:

- a. memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS
- b. menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi
- c. meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS
- d. mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

PNS juga diberikan gaji, tunjangan, fasilitas, jaminan pensiun, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan bantuan hukum. Dengan jaminan pengembangan karier, jaminan kesejahteraan, dan jaminan perlindungan ini maka PNS dituntut untuk berkinerja atau berprestasi baik.

3. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyebutkan bahwa kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Target adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud dilakukan berdasarkan

perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP tersebut memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Proses penyusunan SKP dilakukan dengan memperhatikan perencanaan strategis instansi pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan, dan/atau SKP atasan langsung. SKP tersebut wajib disusun oleh PNS dan Pejabat Penilai Kinerja PNS dan/atau Pengelola Kinerja. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai' dan bersifat final. SKP sebagaimana dimaksud ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. SKP yang telah disetujui dan ditetapkan, menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai.

Penilaian SKP meliputi aspek:

- a. kuantitas;
- b. kualitas;
- c. waktu; dan
- d. biaya.

Berdasarkan aspek tersebut di atas, setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan. Instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pelaksanaan rencana kinerja didokumentasikan secara periodik. Pendokumentasian secara periodik tersebut dapat berupa harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan/atau tahunan. Pemantauan Kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS terhadap PNS secara berkala dan berkelanjutan dalam proses pelaksanaan SKP paling kurang 1 (satu) kali dalam setiap semester pada tahun berjalan. Pemantauan Kinerja dilakukan dengan mengamati capaian kinerja melalui dokumentasi kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan/atau sistem informasi berbasis elektronik. Pemantauan kinerja pada Kementerian

Agama menggunakan e-kinerja Sistem Elektronik Kinerja ASN Kementerian Agama (Sieka).

Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus). Dalam hal SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor di luar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya. Dalam hal PNS:

- a. melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan/ atau
- b. menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan;

maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian SKP.

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

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek:

- a. orientasi pelayanan;
- b. integritas;
- c. kornitrnen;
- d. disiplin;
- e. kerja sama; dan

f. kepernipinan

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

4. Penilaian Prestasi Pegawai

4.1 Pengertian Penilaian Prestasi Pegawai

Mangkunegara (2001:69) mendefinisikan penilaian prestasi kerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan langsung dan atasan tidak langsung. Disamping itu kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Panggabean (2004:66), penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali & evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 127), penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktifitas-aktifitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan, pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian

kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Lebih lanjut menurut Dessler (2008: 322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Richard L. Daft (2011: 124) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai.

Dessler (2008: 325) dalam menjawab pertanyaan mengapa harus menilai kinerja, menjelaskan beberapa alasan untuk menilai kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- b. Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- c. Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

- d. Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Penilaian kinerja secara objektif merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh penilai kinerja. Penilaian yang ditingkatkan atau dikurangi karena berbagai faktor dapat merugikan perusahaan, karyawan, dan penilai itu sendiri. Penilai kinerja harus membiasakan diri dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian, dan dapat melakukan penilaian dengan adil (Dessler, 2008: 326).

Menurut Mondy (2008:262) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan Langsung

Atasan langsung merupakan pilihan paling umum dalam menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung alasan bahwa atasan langsung memiliki posisi yang sangat baik untuk mengamati dan menilai kinerja bawahannya.

2. Bawahan

Sebagaimana atasan dapat mengamati dan menilai bawahannya maka bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja atasannya.

3. Rekan atau Anggota Tim

Kedekatan anggota tim dalam melakukan suatu pekerjaan dapat memberikan perspektif mengenai kinerja tertentu yang tidak dapat

diamati oleh atasan langsung, misalnya kemampuan bekerja sama dalam tim.

4. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi.

5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

Menurut James L. Perry dalam Gomes (2003: 150), faktor-faktor yang berpengaruh besar terhadap penilaian kinerja adalah:

1. Ras atau suku bangsa,
2. Jenis kelamin (*gender*), dan
3. Usia.

Penilaian kinerja dianggap tidak objektif dan sangat dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Misalnya apabila penilai kinerja adalah orang berkulit putih maka orang-orang berkulit hitam akan cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah dibanding orang-orang yang berkulit putih.

Mondy (2008: 259) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu:

- a. Faktor internal

Faktor internal misalnya budaya perusahaan yang dapat menjadi faktor penghambat atau faktor pendukung dalam penilaian kinerja.

b. Faktor eksternal.

Faktor eksternal misalnya legislasi hukum yang mewajibkan sistem-sistem penilaian kinerja tidak bersifat diskriminatif, serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi.

Dalam penjelasan umum Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik. Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja

dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian.

Penilaian prestasi kerja pegawai harus menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 agar para pejabat penilai dan yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang baik untuk ke depannya, yaitu :

1. Objektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai maupun yang dinilai.
2. Terukur, dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif karena penilaian dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah dibuat dengan realisasi yang tercapai.
3. Akuntabel, seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang karena data disimpan selama kurun waktu tertentu (SKP dan Penilaian SKP berlaku selama 3 tahun).
4. Partisipatif, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.
5. Transparan, seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja harus bersifat tidak rahasia.

Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011 dilakukan dengan cara menggabungkan

penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja, dengan bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya. Pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pejabat Penilai berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan terhadap PNS yang dinilai. Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja. Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai

dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Menurut Mondy (2008: 257) data yang dihasilkan dari penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia, di antaranya untuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan kekaryawan internal, dan penilaian potensi karyawan.

4.2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Gomes (2003: 135) tujuan penilaian kinerja secara umum dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja sebelumnya (*to reward past performance*);
2. Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Sedangkan menurut Panggabean (2004:67), berdasarkan studi pustaka, tujuan penilaian prestasi kerja yaitu untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan

kegiatan manajer sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Lebih lanjut Bintoro dan Daryanto (2017:130), menyatakan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya

- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Oleh karenanya penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui

peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

4.3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Werther & Davis dalam Bintoro & Daryanto (2017:129), manfaat penilaian prestasi kinerja adalah:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Penempatan karyawan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi kelemahan proses *staffing*
- g. Mendeteksi ketidaktepatan informasi
- h. Mendeteksi kesalahan desain jabatan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang setara
- j. Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- k. Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Dari uraian di atas dapat ringkas bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu

dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti : promosi, mutasi dan pemberhentian.
3. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
4. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti : menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama yang berprestasi dalam bekerja, memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai/karyawan yang dinilai.

4.4. Peran Penilaian Prestasi Kerja

Peran penilaian prestasi kerja:

- Bagi para pegawai, penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan untuk potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.
- Bagi instansi pemerintah, hasil penelitian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

4.5. Tipe-tipe Kriteria Penilaian Prestasi Kinerja

Dilihat dari titik acuan penilaiannya, Gomes (2003:137-142) menyatakan setidaknya ada tiga tipe kriteria penilaian performansi yang saling berbeda, yaitu:

1) Penilaian performansi berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir (*end result*).

2) Penilaian performansi berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana dan pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.

3) Penilaian performansi berdasarkan judgement

Tipe kriteria ini menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *reliability*, *interpersonal competence*, *loyalty*, *dependability*, *personal qualities*, dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi tersebut biasanya menjadi perhatian dari tipe ini.

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;

2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki;
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

4.6. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mondy & Noe dalam Panggabean (2004:68-70), metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja terdiri atas:

a. *Rating Scales* (Skala Rating)

Dalam metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori, dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori

yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan.

b. *Critical Incident* (Insiden-insident Kritis)

Dalam metode ini penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagianya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri, dan harus digabungkan dengan metode yang lain.

c. *Essay*

Dalam metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari.

d. *Works Standards* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

e. *Ranking*

Dalam metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking.

f. *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)

Metode ini mengasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu yang paling baik (10%), yang baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%),

dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit untuk membaginya kedalam lima kategori, begitu pula bila yang terjadi sebaliknya.

g. *Forced Choice and Weighted Checklist Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan, dan penilai memberikan nilai positif atau negatif. Namun penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya. Kelemahannya, sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi, begitu pula sebaliknya.

h. *Behaviorally Anchored Scales*

Metode ini mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dalam pelaksanaan kerja.

i. Metode Pendekatan Manajemen *By Objective* (MBO)

Dalam metode ini setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

Sedangkan menurut Bintoro & Daryanto (2017:131), secara umum terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan, yaitu:

a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal

Penilaian ini semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya.

b. Penilaian kinerja pada sekelompok orang

Penilaian ini adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

4.7. Faktor yang Menghambat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Bintoro & Daryanto (2017: 155), beberapa hal yang dapat menghambat penilaian prestasi kerja adalah:

- a. *Halo Effect* (Akibat Halo). Ini terjadi kalau karyawan dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya diperoleh karena berkinerja bagus dalam bidang tertentu, tetapi tidak dalam bidang-bidang lainnya.
- b. Kecenderungan menilai rata-rata. Memutuskan semua karyawan memperoleh nilai rata-rata lebih mudah ketimbang memutuskan bahwa sebagian sedang, dan sebagian lagi di bawah rata-rata.
- c. Kekakuan atau kemurahan hati. Harapan supervisor terhadap bawahannya berbeda-beda. Sebagian supervisor tidak pernah puas, sedangkan yang lainnya gampang puas dengan kinerja karyawan. Hal ini berimbas pada cara mereka menilai kinerja.

- d. Peristiwa akhir-akhir ini. Karena waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian formal cukup banyak, supervisor cenderung menilai karyawan atas hal-hal yang terjadi belum lama sebelumnya.
- e. Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, kecenderungan ini akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja.
- f. Akibat penilaian sebelumnya. Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja sebelumnya. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya, ada kecenderungan untuk memberikan penilaian yang sama sekarang, sekalipun kinerjanya saat ini tidak bagus.
- g. Pertemanan. Setelah beberapa saat, supervisor mengenal dan berteman dengan bawahan yang sebagian lebih disukai ketimbang yang lain.
- h. Akibat perbandingan. Ada juga kecenderungan supervisor menilai karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.
- i. Kesan pertama. Kesan yang ditimbulkan karyawan pada minggu-minggu pertama masa kerja mereka dapat berlangsung lama dan ini dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja mereka.
- j. Sama dengan saya. Para supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang bersikap dan latar belakangnya serupa dengan mereka

Dalam penjelasan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 disebutkan bahwa pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS dilaksanakan sebagai berikut:

1. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut :

- a. 91 - ke atas : sangat baik
- b. 76-90 : baik
- c. 61-75 : cukup
- d. 51-60 : kurang
- 50 ke bawah : buruk

2. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.

3. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya

4. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur SKP dan unsur perilaku kerja

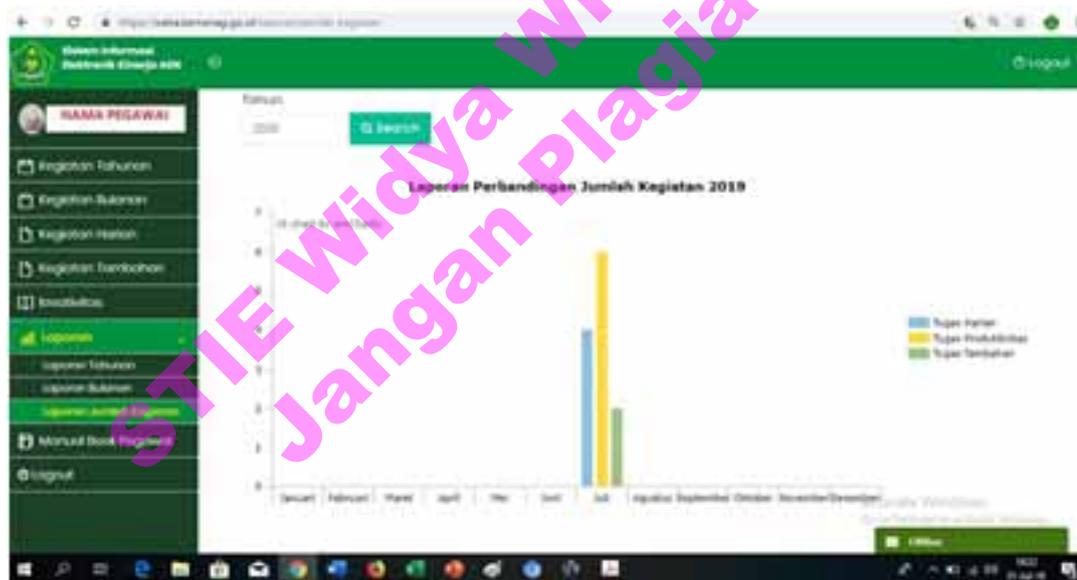
5. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja maka pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karier terhadap PNS.

Contoh rekomendasi adalah:

- a. untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat teknis seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun, kehumasan, sekretaris, dan sebagainya;
 - b. untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang pekerjaan perlu penyesuaian ke unit kerja lain (rotasi), dan sebagainya; dan
 - c. untuk kebutuhan pengembangan perlu peningkatan pendidikan dan peningkatan karier (promosi), dan sebagainya.
6. Dalam hal PNS yang dinilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
 7. Dalam hal Pejabat Penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
 8. Dalam hal PNS yang dinilai dan Pejabat Penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
 9. Pejabat Penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada Atasan Pejabat Penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
 10. Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai.

Guna memantau capaian kinerja pegawai maka Kementerian Agama membuat Sistem Informasi Elektronik Kinerja ASN (SIEKA) yang harus diisi oleh setiap ASN melalui website *www.sieka.kemenag.go.id*. Di samping SIEKA maka PNS pada Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I. Yogyakarta juga dapat mempergunakan aplikasi kinerja melalui *www.ekinerjakemenagdiy.id*. Pemberlakuan dua aplikasi ini terjadi karena sebelum SIEKA disosialisasikan oleh Kementerian Agama dan berlaku secara nasional maka Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I. Yogyakarta telah memiliki sistem rekam kinerja elektronik tersendiri.



Gambar 1. Laporan kinerja ASN Kementerian Agama dalam SIEKA

Target SKP ASN atau kegiatan tahunan dibagi dalam kegiatan bulanan dan kegiatan harian. Di samping kegiatan yang sudah ditargetkan juga terdapat tugas tambahan. Tugas ini adalah tugas yang masih berhubungan dengan jabatan namun tidak diperjanjikan dalam SKP. Nilai maksimal untuk tugas tambahan adalah 3 (tiga) untuk 7 kegiatan atau lebih dalam satu tahun. Di samping tugas

tahunan dan tambahan juga terdapat tugas produktivitas. Tugas produktivitas tidak dinilai secara formal sebagai capaian kinerja. Tugas produktivitas adalah tugas di luar tugas jabatan.

Meskipun tidak termasuk di dalam SKP namun kegiatan produktivitas dilaporkan sebagai bentuk pertanggungjawaban pekerjaan ASN. Tugas produktivitas adalah bentuk laporan untuk mengakomodasi berbagai tugas mandatori dari instansi maupun pimpinan.

Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor SJ/B.II/2/Kp.02.3/488/2015 tentang Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Prestasi Kerja PNS Kementerian Agama menjelaskan bahwa penghitungan pencapaian SKP berdasarkan rekapitulasi Laporan Kinerja Bulanan (LKB). Penghitungan LKB berdasarkan Laporan Kinerja Harian (LKH) sehingga seorang PNS diwajibkan untuk melaporkan kinerja secara harian kepada atasan langsungnya dengan dilengkapi bukti pendukung pekerjaan yang dilakukan.

Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Najoan *et al* (2018) menyatakan bahwa tunjangan kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan

penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

5. Reformasi Birokrasi

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menyatakan bahwa reformasi birokrasi (RB) bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 30 tahun 2018 maka reformasi birokrasi mencakup 8 area perubahan, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Hukum dan Perundang-undangan, Penataan dan Penguatan Organisasi, Penguatan Tatalaksana, Penguatan Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik. Hasilnya adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Kategori nilai capaian RB adalah AA (Istimewa) untuk nilai >90-100, A (Memuaskan) untuk nilai >80-90, BB (Sangat Baik) untuk nilai >70-80, B

(Baik) untuk nilai >60-70, CC (Cukup) untuk nilai >50-60, C (Kurang) untuk nilai >30-50, dan D (Sangat Kurang) untuk nilai >0-30.

Zona Integritas merupakan salah satu bagian dari Area Penguatan Pengawasan Reformasi Birokrasi namun merupakan jantung dari pelaksanaan RB. Zona Integritas mempunyai 6 cakupan, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah yang disebut Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

WBK adalah Predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja.

WBBM adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Selanjutnya

guna meraih predikat WBK maka nilai ZI harus mencapai 75 dan untuk memperoleh predikat WBBM nilai yang harus dicapai adalah 85 (delapan puluh lima).

Besarnya tunjangan kinerja pada instansi pemerintah bergantung kepada keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Nilai capaian reformasi birokrasi Kementerian Agama pada tahun 2014, 2015, 2016, dan 2017 berturut-turut sebesar 54,83; 62,28; 69,14; dan 73,27 sehingga tunjangan kinerja pada Kementerian Agama meningkat dari 40%, 60%, dan pada tahun 2018 menjadi 70 persen.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang ada mengenai kekurangan dan kelebihan yang ada sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Hasil penelitian diperoleh oleh Mahendra (2016) yang berjudul “Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)” menunjukkan bahwa tunjangan kinerja daerah tidak efektif dalam meningkatkan kinerja, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai, serta perilaku pegawai. Hal itu disebabkan karena belum adanya evaluasi kinerja secara konsisten, penerapan

sanksi disiplin pegawai yang belum tegas sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri, belum optimalnya upaya peningkatan kompetensi pegawai, serta masih adanya unsur ketidakadilan dan ketidakjelasan waktu pemberian tunjangan kinerja. Ketidakadilan tersebut di antaranya karena besaran tunjangan kinerja diberikan berdasarkan pangkat/golongan dan bukan kepada bobot tugas jabatan.

Penelitian Mahendra (2016) ini senada dengan temuan Hanifah (2017). Hasil penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur" menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh kepada peningkatan motivasi kerja dan disiplin kerja. Hal itu disebabkan karena tanpa tunjangan kinerja pun pegawai telah mendapatkan penghasilan yang dinilai cukup. Bahkan peningkatan tunjangan kinerja justru berpengaruh negatif signifikan terhadap peningkatan kinerja, yaitu kenaikan tunjangan kinerja akan menurunkan kinerja pegawai.

Hal ini kemungkinan terjadi karena dasar pemberian tunjangan adalah kelas jabatan bukan pada kinerja mereka, sehingga dapat menciptakan kecemburuan pegawai yang berada pada kelas jabatan rendah terhadap pegawai yang ada pada kelas lebih tinggi dimana akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka.

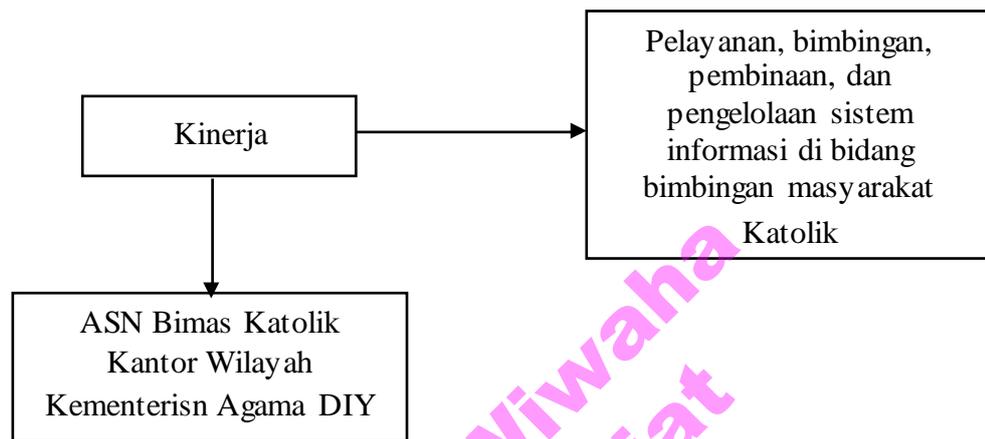
C. Kerangka Penelitian

Peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak lepas dari dorongan motivasi kerja, baik dalam bentuk material maupun non-material. Dorongan yang sifatnya material di antaranya adalah pemberian tunjangan kinerja.

Pemerintah telah memberikan tunjangan kinerja pada PNS Kementerian Agama, termasuk PNS pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Kementerian Wilayah Kementerian Agama D.I. Yogyakarta melalui Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama, dan PMA Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Pada Kementerian Agama.

Pemberian tunjangan kinerja telah mengalami kenaikan sebanyak dua kali, yaitu pada Tahun 2016 dan Tahun 2018. Sesuai dengan kaidah *equal pay for equal work* yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 63 Tahun 2011 maka tunjangan kinerja PNS seharusnya meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana asas tersebut. Namun, data menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja belum meningkatkan kinerja pada unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I. Yogyakarta.

Berdasarkan deskripsi teori dan kajian penelitian yang relevan maka dapat disusun kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain untuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Arikunto dan Suharsimi (2010:3) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Dalam penelitian deskriptif ini tidak diperlukan pengontrolan terhadap suatu tindakan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tetapi hanya menggambarkan keadaan yang sebenarnya sehingga dalam penelitian ini tidak terdapat hipotesis tindakan.

B. Obyek Penelitian dan Subyek Penelitian

Obyek Obyek penelitian ini adalah adalah 8 (delapan) PNS di lingkungan unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun Subyek penelitian ini adalah unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai institusi yang telah menerima tunjangan kinerja.

Tabel 3.1 : Daftar nama PNS Bimas Katolik yang menjadi obyek penelitian

No	Nama	Jabatan	NIP
1	Kristoforus Sinselius	Pembimas Katolik	197006162000031001
2	Sumarjan	Pengolah Data	196308221985031003
3	Florentina Suyatmi	Penyusun Bahan Pembinaan	197007202005012002
4	Christina Sarmini	Pengadministrasi	197207061993032002
5	MR. Aditya D.A	Penyusun Bahan Pembinaan	197606062011012009
6	S. Arninda Rindu Y.	Penyusun Rencana Program Anggaran	198512222009122008
7	Alfonsa P.M.Rahayu	Penyusun Laporan Keuangan	198307252011012008
8	MG. Susilowati	Pengelola Pendidikan	198801072015032005

(Sumber: Data ASN Pembimbing Masyarakat Katolik Tahun 2019)

C. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta pada periode 5-9 Agustus 2019. Pemilihan tempat ini berdasarkan kedekatan peneliti dengan sosiokultural Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini sangat penting dilakukan. Selain menjadi dasar agar data yang didapatkan lebih valid, penelitian ini juga akan berimplikasi pada kebijakan Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dalam meningkatkan kualitas kerja ASN.

Adapun periode waktu 5-9 Agustus 2019 adalah berdasarkan satu pekan hari kerja, sehingga data mudah dikumpulkan dan tidak memerlukan waktu yang lama.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh melalui responden yang diwawancarai secara mendalam yaitu delapan ASN. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam untuk mengetahui dan menggali informasi dari responden tentang implikasi pemberian tunjangan kinerja terhadap optimalisasi kinerja ASN pada Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku, jurnal dan lain sebagainya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Data yang lain juga didapat dari arsip, sebagai sumber data dalam bentuk dokumen, data statistik dan naskah-naskah yang telah tersedia di Unit Kerja Pembimbing Masyarakat Katolik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2009:308), teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Teknik

pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2010: 310), observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi partisipan dilakukan melalui (1) observasi deskriptif untuk meluruskan secara umum situasi sosial yang terjadi, (2) observasi terfokus untuk menemukan kategori-kategori fokus penelitian, dan (3) observasi selektif untuk mencari perbedaan-perbedaan diantara kategori-kategori yang diperoleh.

Observasi dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan mengenai bagaimana kinerja pegawai bagian Bimas Katolik Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2019.

b. Wawancara

Esterberg (dalam Sugiyono 2010: 317) wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara dibagi menjadi tiga macam yaitu:

- 1) Wawancara terstruktur, yaitu wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara terperinci disertai dengan alternatif jawaban sehingga menyerupai *checklist*.

- 2) Wawancara semiterstruktur, yaitu wawancara yang lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, sehingga responden memiliki kesempatan yang lebih luas untuk menyampaikan pendapat dan ide-idenya.
- 3) Wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Wawancara yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian adalah wawancara terstruktur dan wawancara semi terstruktur, karena kedua jenis wawancara ini termasuk jenis wawancara mendalam.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2010:329), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Penelitian ini menggunakan dokumentasi berupa hasil lembar wawancara, observasi, foto dan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersifat kualitatif. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam kepada 8 pegawai Pembimbing Masyarakat Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini berkaitan erat dengan informasi mengenai pemberian tunjangan dan implikasinya.

Wawancara akan dilakukan perseorangan dengan waktu dan tempat yang berbeda-beda.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti, pedoman wawancara dan pedoman observasi dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Peneliti

Peneliti sebagai *human instrument* dalam penelitian ini berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuan dalam penelitian.

b. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan peneliti untuk mempermudah dalam proses wawancara dengan sumber data. Agar penelitian ini terarah, peneliti terlebih dulu menyusun kisi-kisi instrumen penelitian. Kisi-kisi instrumen wawancara dapat dilihat pada tabel 6, sedangkan contoh pertanyaan yang akan diajukan pada saat wawancara dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 3.2 : Pedoman Wawancara

No	Aspek Wawancara	Nomor	Jumlah
1	Perkembangan kinerja pegawai pascapemberian tunjangan kinerja	1	2
2	Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai	2	3
Jumlah			5

Tabel 3.3 : Pertanyaan yang Digunakan sebagai Pedoman Wawancara

No	Pertanyaan
1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut Anda, apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai? 2. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan kinerja pegawai tidak mengalami peningkatan pasca pemberian tunjangan kinerja?
2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa sajakah upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai? 2. Apa sajakah jenis kegiatan peningkatan kinerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai? 3. Bagaimana penilaian Saudara terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai yang selama ini dilakukan?

c. Pedoman Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan mengenai kinerja PNS di unit kerja Pembimbing Masyarakat Katolik Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I. Yogyakarta.

G. Keabsahan Data

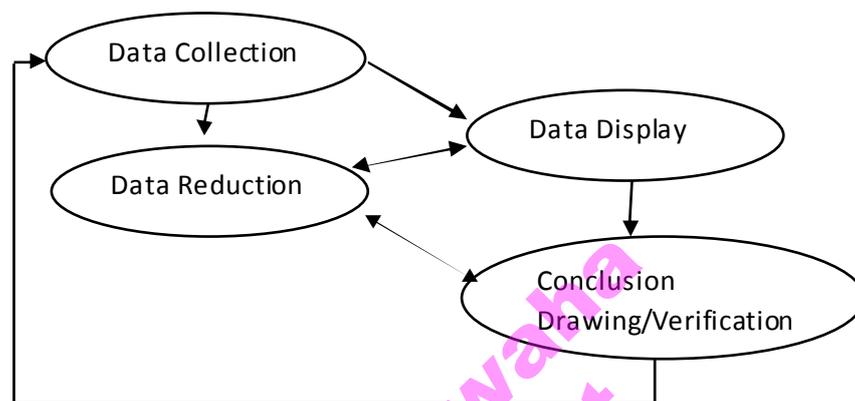
Keabsahan suatu data dapat dilakukan dengan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji kredibilitas sebagai penguji utama data. Menurut Sugiyono (2016:270), uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member*

check. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji keabsahan perpanjangan pengamatan. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk *rapport*, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Dengan demikian informasi yang diperoleh adalah informasi yang benar dan konsisten.

H. Teknis Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016:244) analisis data adalah 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, melakukan sintesa menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Penelitian ini menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2016: 246-247) sebagai berikut:



Gambar 3. Komponen dalam analisis data
(Sugiyono,2009:337)

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menghimpun data untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian baik itu dari hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

2) *Data Reduction* (Reduksi Data).

Data di lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum dan dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari pola dan temanya.

3) *Data Display* (penyajian data).

Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data yang bersifat naratif. Berdasarkan data yang telah dipilih, kemudian disajikan dalam bentuk narasi sehingga diperoleh gambaran untuk

masing-masing permasalahan yang dianalisis sesuai dengan hasil observasi dan wawancara.

4) *Conclusion Drawing / Verification.*

Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dikumpulkan, dirangkum dan dipilih data-data yang pokok/penting, kemudian disajikan dalam uraian singkat dan disusun berdasarkan ketentuan dan pedoman yang sudah ada, sehingga data yang diperoleh dapat akurat dan terbukti kebenarannya, kemudian ditarik kesimpulan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2010), *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bintoro & Daryanto (2017), *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Cowandy, J. C. (2014), “The Impact of Fair Performance Appraisal to Employee Motivation and Satisfaction towards Performance Appraisal – A Case of PT. XYZ”. *International Business Management Program*, 2(2), 21-28.
- Dessler, Gary (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Fuaidah (2011), *Metodologi Penelitian*, 23 Juli 2011.
- Gomes, Faustino Cardoso (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Hanifah, Y (2017), “Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur”. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen Universitas Jember*, Vol 11, No 2, hal 187-193
- Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama.
- Mahendra (2016), “Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung)”. Tesis. Universitas Lampung.
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2006), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.

- Mangkunegara, Anwar Prabu (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Minarsih, MM (2018), “Pengaruh Kejenuhan, Pemberian Insentif Financial Dan Pemberian Insentif Non Financial Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Duta Prima Semarang”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer* . Vol 4, No 1.
- Moleong, Lexy (2002), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Najoan, J.F., Pangemanan, L.R.J., dan Tangkere, E.G. (2018), “Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa”. *Agri-SocioEkonomi Unsrat*, Vol 14, hal 11-24
- Panggabean, Mutiara S. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor; Ghalia Indonesia
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, No.1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, No. 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, No. 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Agama, No. 48 Tahun 2014 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum pada Kementerian Agama
- Peraturan Menteri Agama, No. 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 30 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Pemerintah, Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden, Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Presiden, Nomor 130 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama
- Peraturan Presiden, Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama
- Peraturan Presiden, Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama
- Richard L. Daft (2011), *Era Manajemen Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyadi (2008), *Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi*, *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1 Maret 2008. Bandung.
- Robbins, Stephen P. (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, S.P. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak (2005), *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sri Hartini, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat (2010), *Hukum Kepegawaian di Indonesi*. Jakarta: PT. Sinar Grafika.
- Suci, Ni Gusti Putri Citta (2015), "Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Negeri Surabaya". *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, Vol 3, No 3.

- Sugiyono (2009), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sugiyono (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono (2016), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, cet.23*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono (2017), *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Susanti. Siti Hawa (2014), “Studi tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang”. *e Journal Administrasi Negara*. Volume 2, Nomor 4
- Sutermeister, R.A. (1999), *People and Productivity*. Toronto: Mc. Graw Hill Book. Co.
- Sutrisno, E. (2010), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi (2005), *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo
- Tangkilisan, Hessel Nogi (2007), *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibisono, Dermawan (2006), *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo (2014), *Manajemen Kinerja* . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Widyawatiningrum, Endang, Ujang Suryadi, dan Rizal (2015), “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap kinerja Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Di PTPN X Jember (*Influence Of Motivation, Leadership, Organizational Culture Towards Performance With Satisfaction As An Intervening Variable at PTPN X Jember*). *Jurnal Teknologi Pertanian*. Vol. 16 No. 2 , hal: 127-136.
- Xinyan, W., Liao, J., Xia, D., Chang, T. (2010), “The Impact of Organizational Justice on Work Performance”. *International Journal of Manpower*, 31(6), 662-677.